



Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksien sidosryhmätutkimus 2015

JUSSI KLEEMOLA | PEKKA AAVIKKO | JARI KINNUNEN

RAPORTTEJA 71 | 2015

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sidosryhmäytyvyisyystutkimus 2015
Yhteenvetoraportti

ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus

ISBN 978-952-314-301-2 (PDF)

ISSN 2242-2846

ISSN 2242-2854 (verkkajulkaisu)

URN:ISBN:978-952-314-301-2

www.doria.fi/ely-keskus

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sidosryhmätutkimus 2015

HMV SERVICE ECONOMY OY
JUSSI KLEEMOLA
PEKKA AAVIKKO
JARI KINNUNEN

Sisältö

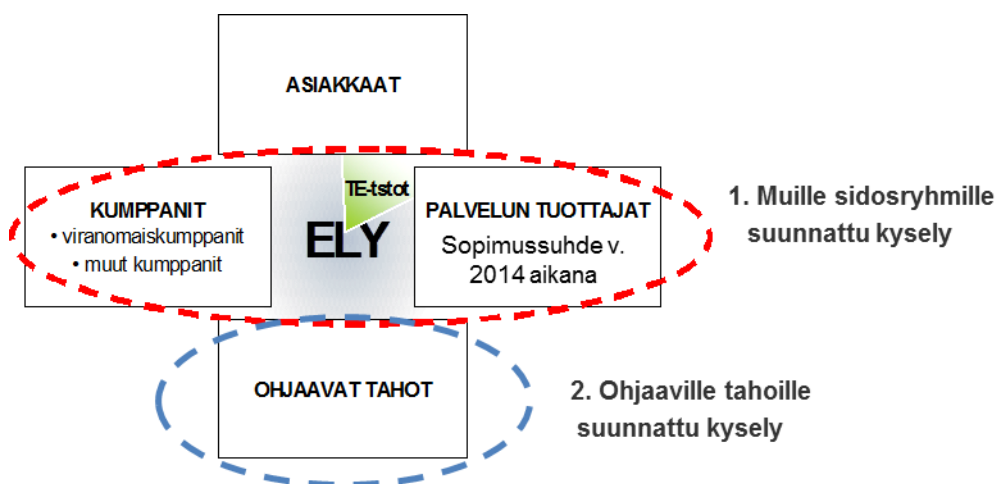
Tutkimuksen lähtökohdat	1
Tutkimuksen toteutus ja tulosten luotettavuus	2
Sidosryhmien kysely	2
Mielikuva ELY-keskuksesta	4
ELY-keskus yhteistyökumppanina	4
ELY-keskuksen toiminnan kehittyminen	8
Positiivinen kehitys	9
Negatiivinen kehitys	11
Sisäisen yhteistyön toimivuus	13
ELY-keskuksen toiminnan vaikuttavuus	19
ELY-keskuksen onnistuminen vaikuttajana	19
ELY-keskuksen onnistuminen omalla alueellaan asioiden edistäjänä	22
ELY-keskusten alueellisen vaikuttavuuden lisääminen	25
Tyytyväisyys ELY-keskusten toimintaan	29
Tyytyväisyys toimintaan kokonaisuutena	29
Tyytyväisyys toiminnan osa-alueisiin	32
Yhteistyö verrattuna muihin yhteistyökumppaneihin	39
ELY-keskuksen kanssa tehdyn yhteistyön merkitys	41
Yhteistyön tärkeys sidosryhmille	41
Arvio yhteistyökumppanin tärkeydestä ELY-keskukselle	43
Yhteistyön kehittäminen	44
Ehdotukset ELY-keskusten yleiseksi kehittämiseksi	48
ELY-keskuksia ohjaavat tahot	51
Vastaaajien ohjaussuhde ELY-keskuksiin	52
Tyytyväisyys ELY-keskuksiin yleensä	52
Tyytyväisyys eri ELY-keskuksiin	55
Yhteistyön toimivuus	59
Tyytyväisyys ohjausmalliin	62
ELY-keskusten johtoryhmä ja valmistelevat ryhmät	66
Havaintoja ja johtopäätöksiä	68

Tutkimuksen lähtökohdat

ELY-keskusten yhteinen sidosryhmätutkimus tehtiin ensimmäisen kerran alkuvuodesta 2011. Tutkimus tehtiin toisen kerran vuonna 2013 ja nyt kolmannen kerran vuonna 2015. Siinä olivat mukana kaikki 15 Suomen ELY-keskusta. Sidosryhmätutkimuksella kartoitettiin ELY-keskusten viranomaiskumppanien, muiden kumppanien ja palveluntuottajien tyytyväisyyttä ja mielipiteitä ELY-keskuksen toiminnasta. Asiakkaat eivät sisällyneet vastaajaryhmiin.

Tutkimus toteutettiin kahtena erillisenä kyselynä:

1. Sidosryhmät
2. Ohjaavat ministeriöt ja virastot



Kyselyn 1 (sidosryhmille suunnatun kyselyn) kohderyhmät on tutkimuksessa jaettu neljään kategoriaan.

1. **Viranomaiskumppanit:** Viranomaiskumppaneihin kuuluvat maakunnan liitot, kunnat ja muut valtion virastot kuin ELY-keskuksen tulosohjaukseen osallistuvat keskusvirastot. Valtion virastoja ovat esimerkiksi aluehallintovirastot, Maahanmuuttovirasto jne.
2. **Muut kumppanit:** Muihin kumppaneihin sisältyvät esimerkiksi etujärjestöt ja yhteisöt kuten liikenteen, ympäristön, elinkeinoelämän intresseissä toimivat yhdistykset, kunnalliset kehittämissyhtiöt, muut yhteisöt, yrityshautomot ja -puistot.
3. **Palveluntuottajat:** Palveluntuottajat ovat kumppaneita, jotka sopimukseen perustuen tuottavat tie-, ympäristö-, koulutus- tai asiantuntijapalveluja ELY-keskuksille. Palveluntuottajiksi luetaan jokaisen vastualueen sopimuskumppanit.

ELY-keskuksia ohjaavat ministeriöt ovat työ- ja elinkeinoministeriö, sisäasiainministeriö, opetus- ja kulttuuriministeriö, liikenne- ja viestintäministeriö, maa- ja metsätalousministeriö sekä ympäristöministeriö. Ohjaaviksi keskusvirastoiksi luetaan tässä tutkimuksessa Liikennevirasto, Maaseutuvirasto, Elintarviketurvallisuusvirasto ja Tekes.

Sidosryhmätutkimuksen avulla saatavaa tietoa hyödynnetään ELY-keskusten ohjauksessa ja kehittämisessä. Lisäksi sidosryhmätyytyväisyys on yksi osatekijöistä, joiden perusteella arvioidaan ELY-keskusten ylijohattajien onnistumista.

Tutkimuksen toteutus ja tulosten luotettavuus

Tutkimus suoritettiin kahtena erillisenä kyselynä:

- 1) Viranomaiskumppaneille, muille kumppaneille ja palveluntuottajille suunnattu kysely
- 2) Ohjaaville ministeriöille ja virastoille suunnattu kysely

Molemmat kyselyt tehtiin käyttäen Digium Enterprise -tutkimussovellusta.

Sidosryhmien kyselyyn vastasi 2 388 henkilöä (vastausprosentti 40 %).
Ohjaavien tahojen kyselyyn vastasi 41 henkilöä (vastausprosentti 38 %).

Sidosryhmien kysely

Viranomaiskumppaneille, muille kumppaneille ja palveluntuottajille suunnatun kyselyn kohderyhmänä olivat sidosryhmien edustajat, joiden kanssa ELY-keskus oli ollut yhteistyössä vuoden 2014 aikana. Yhteystietojen keräämiseksi ELY-keskuksia pyydettiin kokoamaan sidosryhmiään edustavien vastaajien yhteystiedot ja toimittamaan ne KEHA-keskukselle. Yhteystietojen keräämiseen annettiin ohjeistus, jotta listoista saataisiin mahdollisimman yhtenäiset. Keräämisessä noudatettiin seuraavia periaatteita:

- Sidosryhmäksi valitusta organisaatiosta kerättiin yhteystiedot mahdollisimman kattavasti kaikista eri puolilla organisaatiota toimivista henkilöistä, jotka ovat tehneet yhteistyötä jonkin vastualueen tai organisaatioportaan kanssa ELY-keskuksessa viime vuoden aikana. Tutkimuksen tarkoituksena on saada kattava kuva sidosryhmäorganisaatioiden tyytyväisyydestä ELY-yhteistyöhönsä.
- Toimitettaessa sidosryhmätietoja tuli varmistua siitä, että yhteistyötä sidosryhmän ja ELY-keskuksen kesken oli tehty vuoden 2014 aikana.
- Sidosryhmä voi kuulua useaan eri sidosryhmätyyppiin. Esim. yliopistot voivat olla sekä viranomaiskumppaneita että palveluntuottajia.
- Yhteystietojen määrälle ei asetettu ylärajaa. Aineiston suuresta määrästä ei ole haittaa. Liian pieni kohderyhmä olisi saattanut heikentää tutkimuksen luotettavuutta, jos vastausprosentti olisi jäänyt alhaiseksi.

Kolmesta eri sidosryhmäkategoriasta pyydettiin toimittamaan vähintään 50 yhteystietoa/kategoria.

Lisäohjeistusta annettiin seuraavasti:

- Kunnista valitaan 5–20 siten, että ne edustavat väestömäärältään erikokoisia kuntia ELY-keskuksen toimialueella.
- Palveluntuottajiksi katsotaan ainoastaan toimittajat, joilla on ollut sopimusperusteista yhteistyötä ELY-keskuksen kanssa vuoden 2014 aikana.

ELY-keskusten toimittamat yhteystietolistat käytiin läpi, ja niiden sisältämät päällekkäisyydet poistettiin. Esimerkiksi palveluntuottajille on tyypillistä tarjota palveluitaan valtakunnallisesti, joten palveluntuottajan vastuuhenkilö saattoi löytyä usean ELY-keskuksen yhteystietolistalta.

Kyselytutkimuksessa vastaaja sai valita sen ELY-keskuksen, jota arvioi. Sen sijaan sidosryhmäkategoria valittiin ELY-keskuksen toimesta. Käytännössä tämä merkitsi sitä, ettei ELY-keskuskohtaisia tarkkoja lähetysmääriä ja siten vastausprosentteja ole mahdollista määrittää. Sen sijaan sidosryhmätyypeittäin määrittely on mahdollista.

Tutkimus toteutettiin verkkopohjaisena kyselynä toukokuussa 2015. Kutsu tutkimukseen lähetettiin vastaajille henkilökohtaisena sähköpostina. Kysely tehtiin käyttäen Digium Enterprise -tutkimusjärjestelmää, mikä mahdollistaa tutkimuksen toistamisen helposti tulevinakin vuosina. Kyselyn aikana lähetettiin kaksi muistutussähköpostia niille henkilöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet.

Kutsu kyselyyn toimitettiin 6 016 henkilölle. Yhteystietolistoissa oli vanhentuneita yhteystietoja sekä virheellisiä sähköpostiosoitteita. Virheelliset sähköpostiosoitteet, joiden osalta kirjoitusvirheet pystyttiin tunnistamaan, korjattiin lähetyvaiheessa. Sen sijaan vanhentuneita osoitetietoja ei lähdetty selvittämään ja päivittämään. Kyselyn aikana ei ilmennyt teknisiä ongelmia.

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 2 429 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 40 %, mitä voidaan pitää erittäin hyvänä. Taulukossa 1 on esitetty vastausmäärät ja -prosentit sidosryhmätyypeittäin.

Taulukko 1 Otanta sekä vastaajamäärät

SIDOSRYHMÄTYYPIT	VUOSI 2015			VUOSI 2013		VUOSI 2011	
	TUTKIMUKSEEN KUTSUTTUJA (N)	VASTANNEITA (N)	VASTAUS-PROSENTTI (%)	VASTANNEITA (N)	VASTAUS-PROSENTTI (%)	VASTANNEITA (N)	VASTAUS-PROSENTTI (%)
Viranomaiskumppanit	2435	993	41 %	1050	44 %	985	49 %
Muut kumppanit	2080	782	38 %	783	43 %	681	48 %
Palveluntuottajat	1501	613	41 %	575	41 %	612	48 %
Yhteensä	6016	2388	40 %	2408	43 %	2278	48 %

Ohjaavat tahot	VUOSI 2015			VUOSI 2013		VUOSI 2011	
	TUTKIMUKSEEN KUTSUTTUJA (N)	VASTANNEITA (N)	VASTAUS-PROSENTTI (%)	VASTANNEITA (N)	VASTAUS-PROSENTTI (%)	VASTANNEITA (N)	VASTAUS-PROSENTTI (%)
Ohjaavat tahot	108	41	38 %	61	42 %	53	37 %

1) Viranomaiskumppaneille, muille kumppaneille ja palveluntuottajille suunnattu kysely

Tulosten luotettavuutta voidaan arvioida useista eri näkökulmista. Vastausprosentin näkökulmasta tuloksia voidaan pitää suhteellisen luotettavina. Harvassa kyselytutkimuksessa nykyisin saavutetaan näin hyvää vastausprosenttia. Vastaajat edustavat laajasti erilaisia ELY-keskuksen sidosryhmiä, ja ELY-keskusten tehtäväalueet on kalettu monipuolisesti. Arviointinäkemystä voidaan siis luonnehtia kattavaksi ja laaja-alaiseksi. ELY-keskuskohtaiset vastaajamäärät vaihtelivat noin välillä 80–300 alkuperäisen lähetyslistan laajuudesta riippuen.

Mielipidetutkimuksissa 1 000 vastaajan otosta pidetään riittävän luotettavana edustamaan koko Suomen kattavaa näkemystä. Tämän tutkimuksen vastausmäärällä (N=2388) virhemarginaalia on jakaumissa alle yhden prosenttiyksikön. Myös sidosryhmätyypeittäin jakaumien tarkastelu on melko luotettavaa (\pm 3-5 prosenttiyksikköä), keskiarvoissa tilastollisesti merkittävä ero on noin \pm 0,1 - 0,2 yksikköä.

Vastaajamäärä ELY-keskuksittain vaihtelee laajasti. Tuloksia suositellaan käytettävän vertailuihin vain keskiarvoina ja jakaumia käytettävän lähinnä suuntaa-antavana tietona. Tilastollisesti merkittävä ero ELY-kohtaisissa keskiarvoissa on noin \pm 0,2 - 0,3 yksikköä. Yleensä suositellaan, että alle 50 vastaajan joukkoa ei tarkasteltaisi erikseen. ELY-keskusten sisällä eri sidosryhmätyyppien tuloksia kannattaa tulkita vain keskiarvoina ja lähinnä yleistyytyvääisyyden osalta.

2) Ohjaaville ministeriöille ja virastoille suunnattu kysely

Ohjaavien tahojen kysely suunnattiin ELY-keskuksia ohjaaville ministeriöille ja keskusvirastoille. Alustavan yhteystietolistan kokosi työ- ja elinkeinoministeriö. Ohjaavien tahojen organisaatioille annettiin mahdollisuus täydentää ja tarkentaa listaa.

Tutkimus toteutettiin verkkopohjaisena kyselynä toukokuussa 2015. Kutsu tutkimukseen lähetettiin vastaajille henkilökohtaisena sähköpostina. Kysely tehtiin käyttäen Digium Enterprise -tutkimussovellusta. Kyselyn aikana lähetettiin kaksi muistutussähköpostia henkilöille, jotka eivät vielä olleet vastanneet. Kaikkiaan tutkimukseen saatiin 41 vastausta. Vastausprosentiksi muodostui 38 %.

Ohjaavien tahojen vastauksia saatiin määrällisesti melko vähän. Otanta kattoi kuitenkin tutkimuksen perusjoukkona olevan ELY-keskusten ohjaamiseen osallistuvat tahot lähes täysin. Vastausprosentin ollessa suhteellisen hyvä tutkimus antaa luotettavaa tietoa ohjaavien tahojen näkemyksistä.

Numeerisissa arvioissa pieni vastaajamäärä näkyy siinä, että yksittäisen vastaajan antamalla arviolla on suuri painoarvo. Jakaumat ovat siten vain suuntaa-antavia. Vastausten määrä ei riitä tulosten tarkasteluun osaryhminä. Vuosivertailuissa keskiarvot ovat jakaumia luotettavampia.

Mielikuva ELY-keskuksesta

Sidosryhmien ELY-keskuksesta muodostamissa mielikuvissa ei ole tapahtunut olennaisia muutoksia verrattuna vuoden 2013 tutkimukseen. Yli kaksi kolmasosaa vastaajista on sitä mieltä, että adjektiivit helposti lähestyttävä, yhteistyötaiteinen, asiantunteva sekä osaava kuvaavat ELY-keskusta yhteistyökumppanina hyvin tai erittäin hyvin. Puolet vastaajista pitää adjektiiveja joustava ja aktiivinen ELY-keskuksen toimintaa hyvin kuvaavina.

Toimintatapojen yhtenäisyys ei sen sijaan vastaajien mielestä kuvaa ELY-keskusta yhtä hyvin kuin muut adjektiivit. Viidennes vastaajista näkee sen kuvaavan huonosti ELY-keskuksen toimintaa yhteistyökumppanina.

Pääosa vastaajista kokee ELY-keskuksen toiminnan säilyneen aikaisemmalla hyvällä tasolla. Lähes neljännes vastaajista kuitenkin arvioi toiminnan kehittyneen huonompaan suuntaan. Niiden vastaajien osuus, jotka arvioivat kehityksen olleen positiivista on kuitenkin laskenut edellisiin tutkimuksiin nähden. Enää noin neljännes vastaajista arvioi ELY-keskusten toiminnan kehittyneen parempaan suuntaan viimeksi kuluneen vuoden aikana. Vuoden 2013 tutkimuksessa lähes kolmannes arvioi toiminnan kehittyneen positiivisesti.

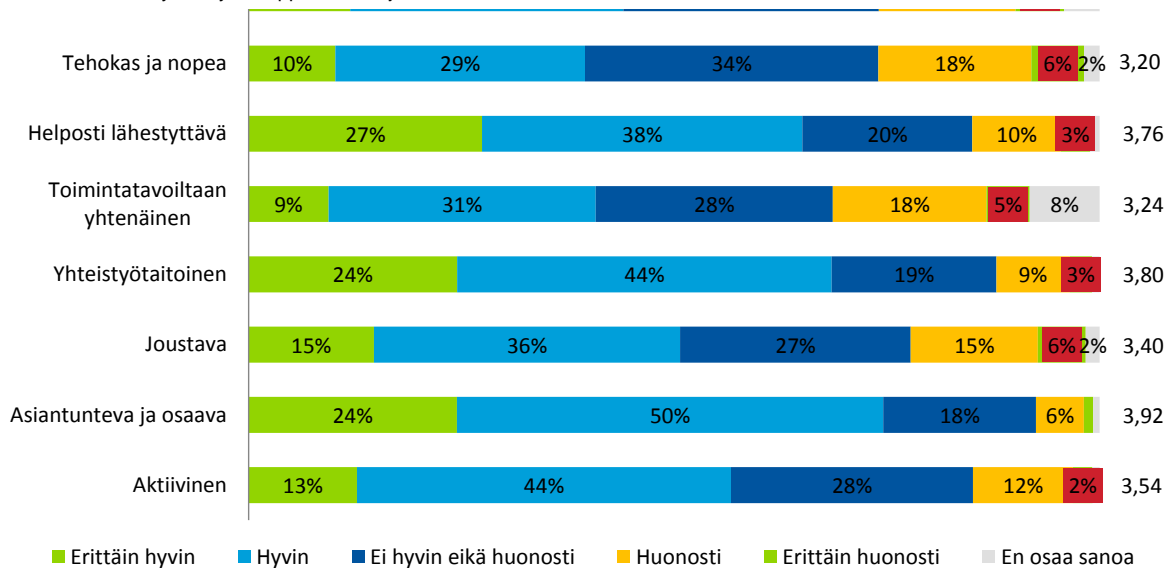
Yli puolet vastaajista arvioi ELY-keskuksen sisäisen yhteistyön toimivan hyvin tai erittäin hyvin. Sisäisen yhteistyön koetaan toimivan keskimäärin paremmin kuin vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksissa. Edelleen joka kymmenes vastaajista kokee sisäisen yhteistyön toimivan huonosti tai erittäin huonosti.

Toiminnan keskeisenä haasteena ovat edelleen ELY-keskusten niukat ja niukkenevat resurssit, ja siitä aiheutuvat käytännön ongelmat. Resurssipulan koetaan heijastuvan toimintaan käsittely- ja reagointiaikojen pidentymisenä sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän heikkenemisenä. Toisena merkittävänä haasteena nähdään ELY-keskusten toiminnan siiloutuminen vastuualueisiin. Vastuualueiden yhteistyö ei vielä suju saumattomasti, ja toiminta on monelta osin epäyhtenäistä.

ELY-keskus yhteistyökumppanina

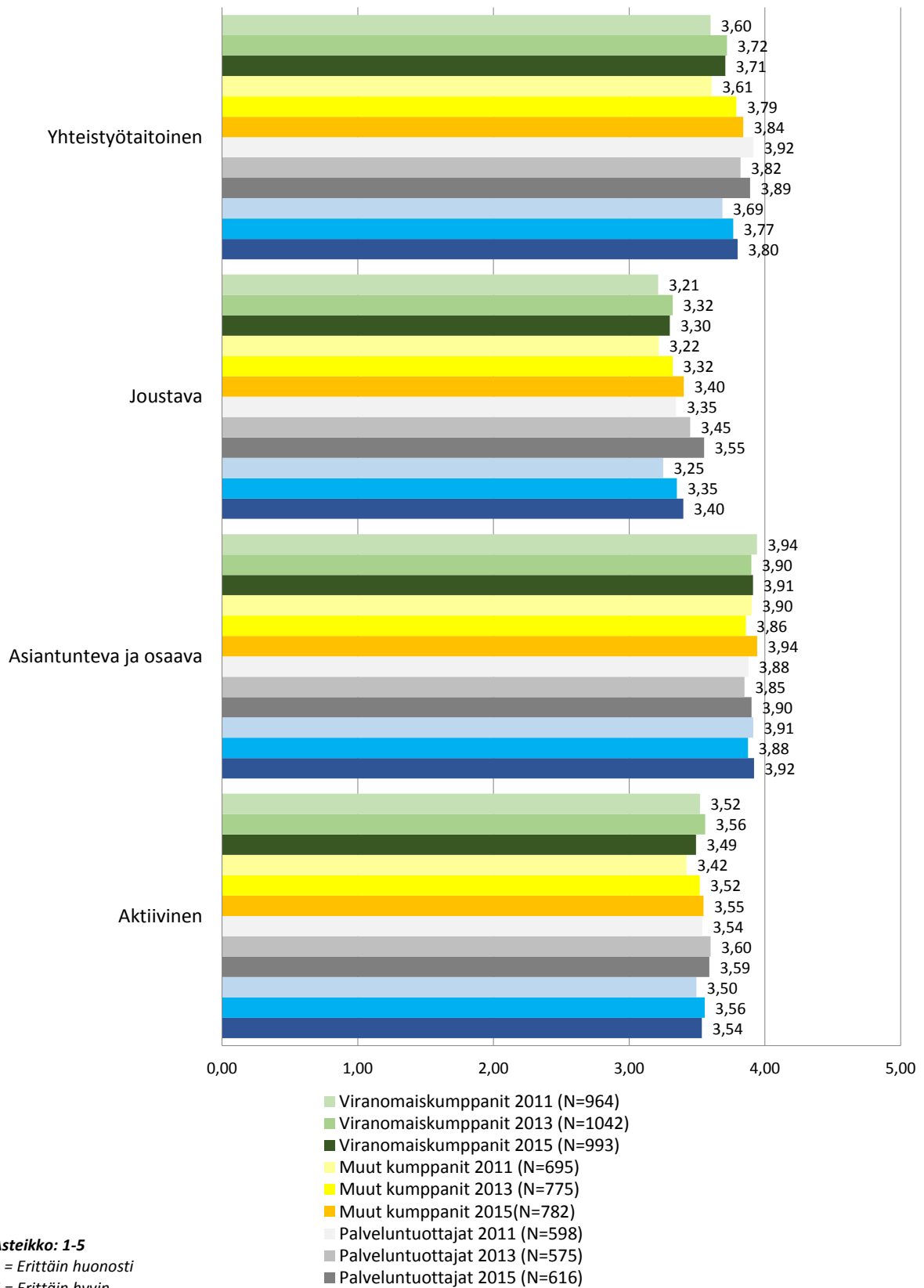
Vastaajia pyydettiin arvioimaan ELY-keskusta kahdeksan valmiiksi annetun adjektiivin perusteella. Lisäksi häntä pyydettiin mainitsemaan yksi vapaavalintainen adjektiivi, joka kuvaa ELY-keskusta valmiiksi annettujen adjektiivien lisäksi. Edellisen tutkimuksen tapaan peräti kolme neljästä vastaajista arvioi adjektiivien asiantunteva ja osaava kuvaavan ELY-keskuksia erittäin hyvin tai hyvin. Kaksi kolmesta vastaajasta arvioi ilmaisujen helposti lähestyttävä ja yhteistyötaiteinen kuvaavan ELY-keskuksia erittäin hyvin tai hyvin. Yli puolet katsoi adjektiivien aktiivinen ja joustava kuvaavan ELY-keskusten toimintaa hyvin tai erittäin hyvin. Ainoastaan reilu kolmannes arvioi ilmaisujen toimintatavoiltaan yhtenäinen sekä tehokas ja nopea kuvaavan ELY-keskuksia hyvin tai erittäin hyvin. Neljännes vastanneista näkee samojen ilmaisujen kuvaavan ELY-keskusta yhteistyökumppanina huonosti tai erittäin huonosti.

Kuva 1 ELY-keskus yhteistyökumppanina - adjektiivien soveltuvuus

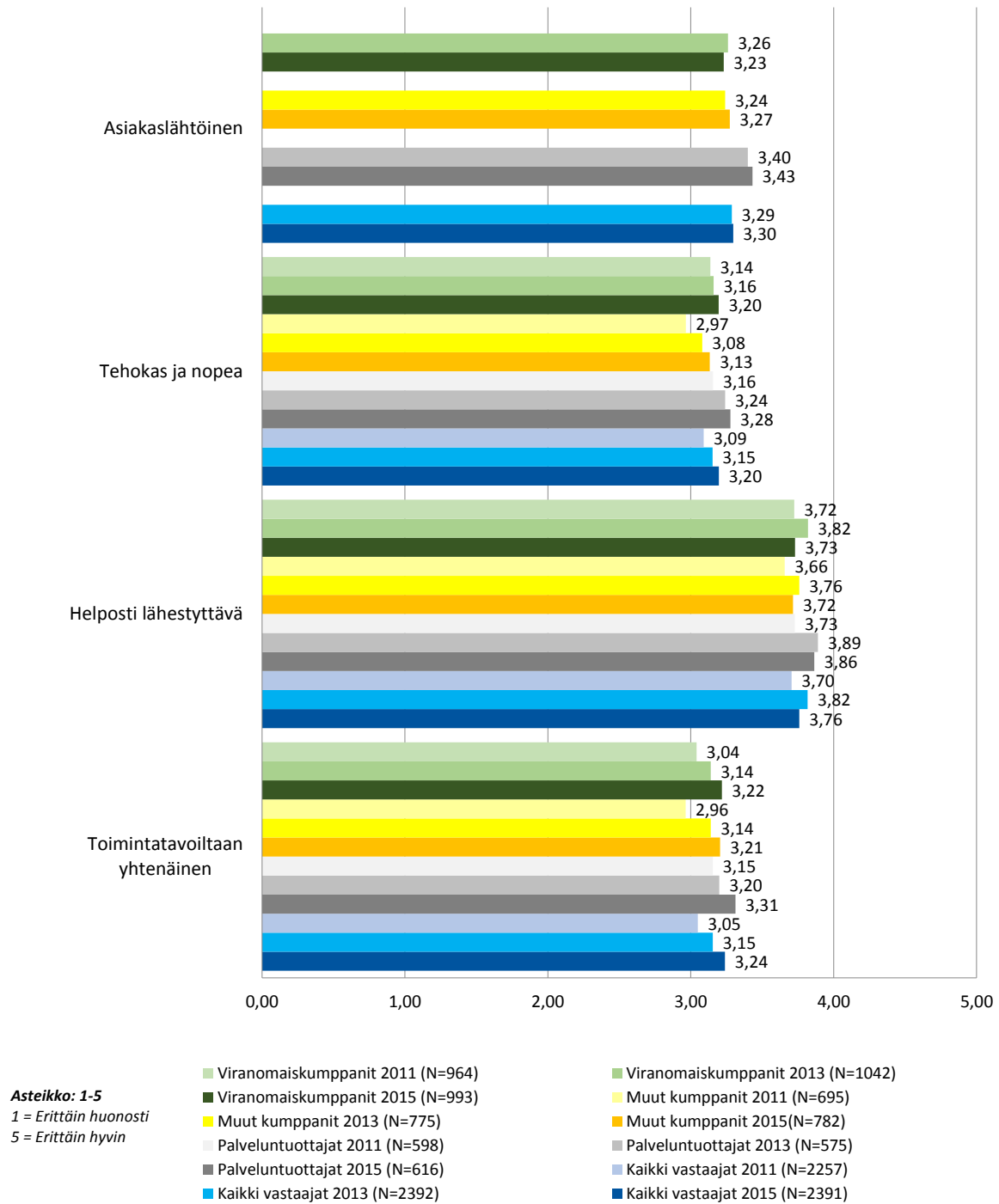


Ennalta valittujen adjektiivien koettiin kuvaavan kohtalaisen hyvin ELY-keskusta, keskiarvoksi muodostui 3,52 (1 = erittäin huonosti; 2 = huonosti; 3 = ei hyvin eikä huonosti; 4 = hyvin; 5 = erittäin hyvin). Adjektiivien kuvaavuus poikkesi kaikkien vastausten keskiarvosta vaihteluvälillä [-0,32...+0,28]. Eri sidosryhmien vastausten keskiarvot eivät juurikaan eronneet toisistaan. Kaikki sidosryhmät arvioivat adjektiivien asiantunteva ja osaava parhaiten kuvaavan ELY-keskuksen toimintaa.

Kuva 2 Eri sidosryhmätyyppien arvio siitä, kuinka hyvin valmiiksi annetut adjektiivit kuvaavat ELY-keskusta yhteistyökumppanina. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 3 Eri sidosryhmätyyppien arvio siitä, kuinka hyvin valmiiksi annetut adjektiivit kuvaavat ELY-keskusta yhteistyökumppanina. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Yhteensä 938 vastaajaa (39 % kyselyyn vastanneista) kuvasi ELY-keskusta vapaamuotoisella adjektiivilla. Vastaajat käyttivät hieman enemmän myönteisiä kuin kielteisiä adjektiiveja. Palveluntuottajat käyttivät muita ryhmiä useammin myönteisiä adjektiiveja. Siltä osin tulos oli samankaltainen kuin vuoden 2011 ja 2013 tutkimuksissa. Vastaajien vapaamuotoisesti mainitsemat adjektiivit olivat samankaltaisia kuin valmiiksi annetut adjektiivit.

Taulukko 2 ELY-keskusta yhteistyökumppanina kuvaavien adjektiivien jakauma

Sidosryhmätyypit	Adjektiiveja (N)	Kielteiset (%)	Neutraalit (%)	Myönteiset (%)
Viranomaiskumppanit	385	51 %	9 %	40 %
Muut Kumppanit	325	43 %	2 %	55 %
Palveluntuottajat	228	22 %	9 %	70 %
Yhteensä	938	41 %	6 %	53 %

Eniten käytetty negatiivinen adjektiivi ELY-keskusten toiminnan kuvaamisessa oli vuoden 2013 tutkimuksen tapaan ”byrokraattinen”. Useimmiten mainittu positiivinen adjektiivi oli niin ikään sama kuin aiemmassa tutkimuksessa eli ”luotettava”. Samat adjektiivit olivat kärjessä jo vuoden 2011 tutkimuksessa.

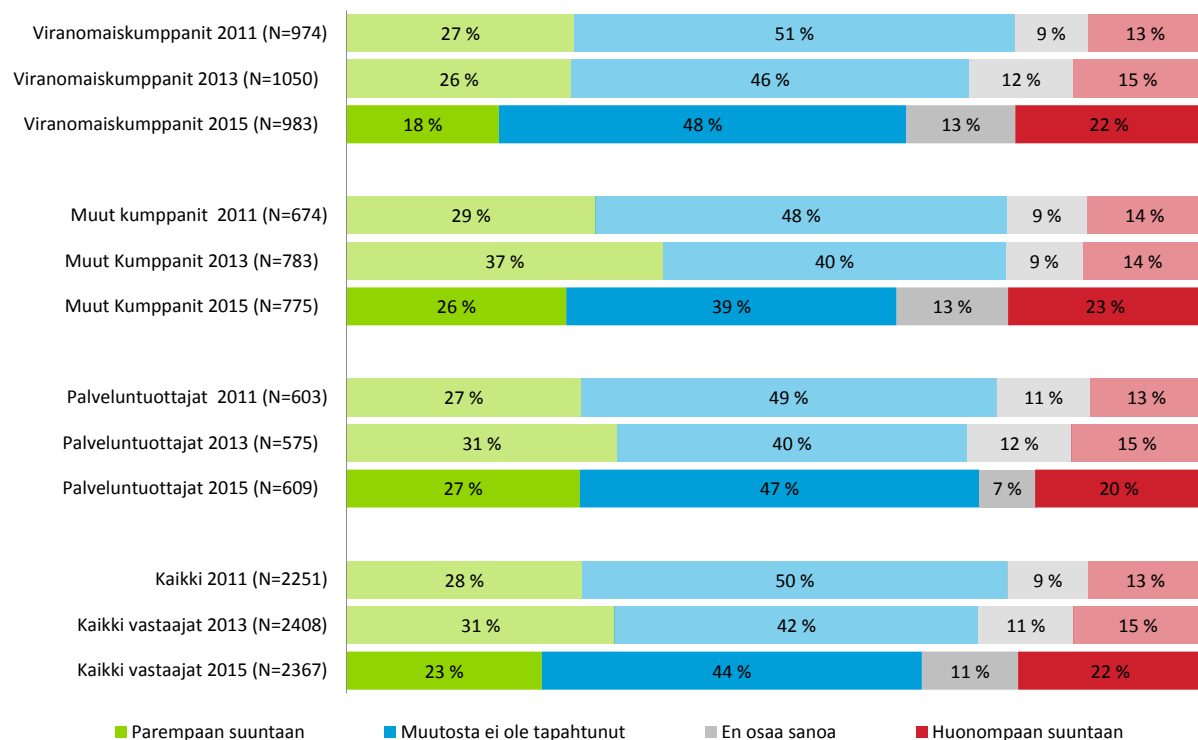
Taulukko 3 Vapaamuotoisten adjektiivien kolme eniten esiintynyttä negatiivista ja positiivista adjektiivia

Top 3 negatiiviset	N	Top 3 positiiviset	N
Byrokraattinen	46	Luotettava	61
Jäykkä/kankea	29	Yhteistyöhaluinen	33
Kiireinen	12	Asiantunteva	24

ELY-keskuksen toiminnan kehittyminen

Lähes neljännes vastaajista arvioi ELY-keskusten toiminnan kehittyneen parempaan suuntaan viimeksi kuluneen vuoden aikana. Käytännössä yhtä suuri osuus vastaajista arvioi toiminnan heikentyneen viimeisen vuoden aikana. Toiminnan kehittymisen positiiviseksi arvioineiden osuus on laskenut selvästi aikaisempiin tutkimuksiin nähden. Noin puolet vastaajista arvioi, että muutosta ei ole tapahtunut lainkaan tai eivät osanneet ottaa kantaa toiminnan kehittymiseen. Eri sidosryhmien näkemykset ovat melko samansuuntaisia. Palveluntuottajat ja muut kumppanit näkivät toiminnan kehittymisen edellisvuosien tapaan positiivisemmin kuin viranomaiskumppanit.

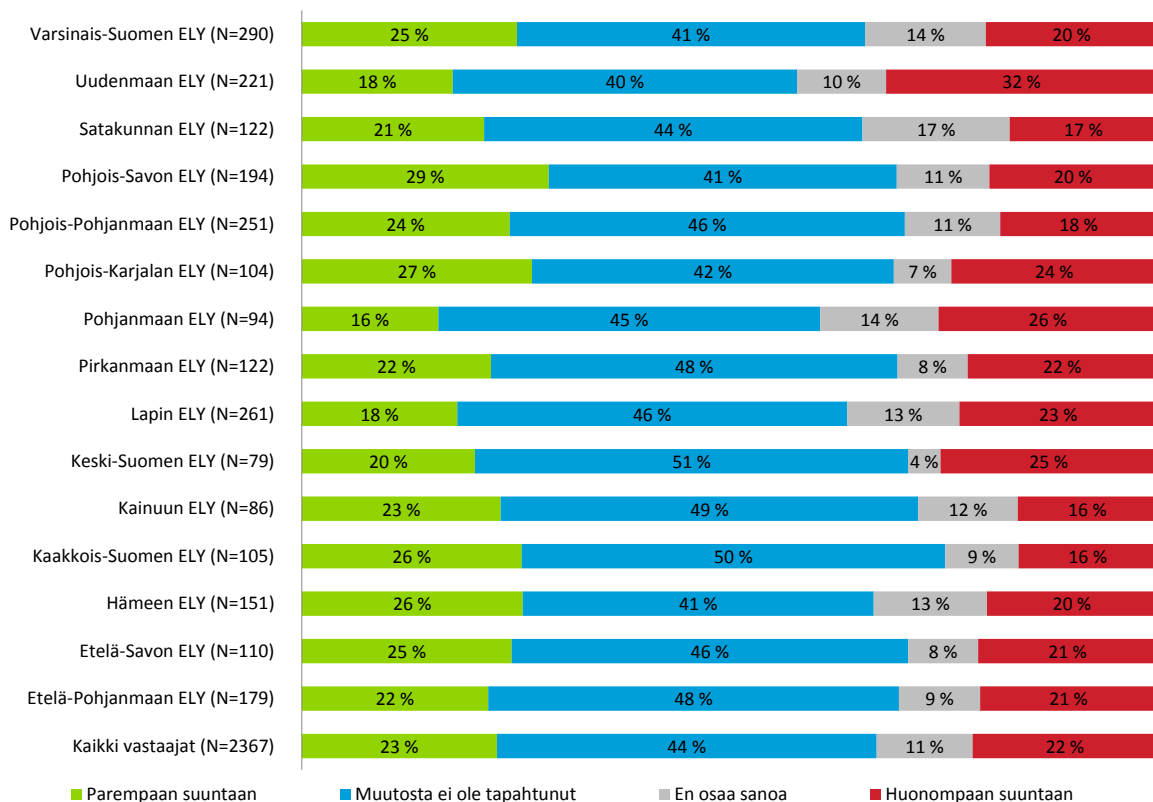
Kuva 4 Eri sidosryhmien arvio ELY-keskusten toiminnan kehitymisestä viimeksi kuluneen vuoden aikana.



Huom! Kuvan 4 luvut eivät ole täysin vertailukelpoisia vuoden 2011 tulosten kanssa. Vuoden 2011 tutkimuksen arviot ”sekä parempaan että huonompaan suuntaan” ja ”muutosta ei ole tapahtunut” on yhdistetty tässä arvioksi ”muutosta ei ole tapahtunut”.

ELY-keskusten toiminnan kehittymistä positiiviseen suuntaan arvioineiden vastaajien määrä oli viranomaiskumppaneita lukuun ottamatta kaikissa vastaajaryhmissä suurempi kuin niiden, joiden mielestä muutosta oli tapahtunut huonompaan suuntaan. Niiden vastaajien osuus, joiden mielestä toiminta oli kehittynyt parempaan suuntaan, oli kuitenkin pienentynyt kaikissa vastaajaryhmissä verrattuna vuosien 2013 ja 2011 tutkimuksiin. Pohjois-Savon ELY-keskuksen sidosryhmät arvioivat toiminnan kehittyneen muita ELY-keskuksia positiivisemmin viimeisen vuoden aikana. Vuoden 2013 tutkimuksessa Pohjois-Karjalan ELY-keskusta arvioineet vastaajat näkivät toiminnan kehittyneen muita ELY-keskuksia arvioineita positiivisemmin. Myös tämän vuotisessa tutkimuksessa Pohjois-Karjalan toiminnan kehittyminen nähdään keskimääräistä positiivisemmin.

Kuva 5 Sidosryhmien arvio ELY-keskuksittain toiminnan kehitymisestä kuluneen vuoden aikana



Positiivinen kehitys

Viranomaiskumppanit kokivat kehityksen olleen myönteistä monella osa-alueella. Yhteistyöhalukkuuden koetaan parantuneen ja samalla yhteistyön koetaan kehittyneen oikeaan suuntaan. Yhteistyöhön on selvästi panostettu, mikä näkyy avoimuutena ja lisääntyneenä yhteydenpitona. Organisaatiomuutoksista ja henkilöstövähennyksistä huolimatta koetaan päivittäisen yhteistyön toimineen myös muutosprosessien aikana. Lisäksi substanssiasiantuntemuksen nähdään eri osa-alueilla lisääntyneen, ja myös asiakaslähtöisyys on parantunut. Lisäksi ELY-keskukset ovat toiminnassaan keskittyneet paremmin alueellisiin ja valtakunnallisiin painopiste-alueisiin. Yhteistyössä on keskitytty oikeisiin asioihin.

Muiden kumppaneiden esille nostamat asiat olivat hyvin samankaltaisia viranomaiskumppaneiden kanssa. Kehityksen mainittiin edenneen positiiviseen suuntaan. Etenkin yhteistyökyvyn, -halukkuuden sekä yleisen aktiivisuuden koetaan kehittyneen myönteisesti. Viestintä ja muutoksista tiedottaminen on parantunut. Lisäksi toiminnan joustavuuden ja asiakaslähtöisyyden nähdään parantuneen.

Palvelutuottajien näkemysten mukaan yhteistyö on edennyt oikeaan suuntaan. ELY-keskus nähdään aikaisempaa aktiivisempänä toimijana. Se konkretisoituu yhteistyön tiivistymisenä palvelutuottajien suuntaan sekä parempana asiakaslähtöisyytenä asiakkaiden suuntaan. Toimintamallin todettiin selkeytyneen kaikilla yhteistyön tasoilla. ELY-keskuksella koetaan olevan aikaisempaa enemmän aitoa halukkuutta viedä asioita eteenpäin sekä haakea yhdessä alueen toimijoiden kanssa vaikuttavia käytäntöjä ja toimintatapoja.

Valittuja lainauksia:

- " *Yhteistyön myötä ymmärrys organisaatioiden ja yhteistyötä tekevien ihmisten välillä on kasvanut. Se lisää myös luottamusta. Yhteistyö on sujuvampaa.*
- " *On tunnistettu paremmin sama tavoite ja työskentelytavat sen saavuttamiseksi.*
- " *Yleisesti yhteydenpito. Henkilökohtaiset suhteet ovat vakioituneet ja ymmärrys ELYn tehtäväkentästä on laajentunut ja näiden kautta yt-osapuolesta "saa enemmän irti".*
- " *Huolimatta voimavarojen vähentymisestä ja jatkuvasta ELY-keskusten uudelleen organisoinneista, Pohjanmaan ELY-keskuksen henkilökunta jaksaa olla aktiivinen kehittäjä.*
- " *Yleinen asenne kuntiin on parantunut. Ennen ei ollut neuvotteluvaraa. Toiminta ja rahoittaminen ei ole kuitenkaan tasapuolista.*
- " *Huomattavasti helpompi lähestyä. Voi kysyä, saada neuvoja ja ohjausta. Ei keskity valvomaan tai päättämään asioista vaan ohjaa oikeaan suuntaan. Rakentavaa yhteistyötä nykyään. Tuntuu, että mm. kuntaan päin kunniotusta "yrittämisestä".*
- " *Yhteistyö on keskittynyt juuri niihin asioihin, joihin sen kuuluukin keskittyä.*
- " *Yhteistyö parantunut, lausuntoja kysytään, otetaan mukaan keskusteluun, neuvonta ja ohjaus asiakaslähteistä.*
- " *Joustavuus ja asiakaslähtöisyys, aito halu auttaa ja nopeus vaikeassa tilanteessa, kun ohjelmakausi vaihtui ja tuli isoja muutoksia organisoitumiseen.*
- " *Aktiivisuus asiakkaiden suuntaan on parantunut. ELY -keskuksen väki on käynyt tapaamassa merkittäviä hankkeasiakkaita.*
- " *Palvelualltiisuus on mielestäni noussut. Hämeen ELY-keskuksen avainhenkilöt asiakasrajapinnassa ovat erittäin helposti lähestyttäviä ja heidän kanssaan asiointi on suoraa ja reilua.*
- " *Aktiivisempi ote uusiin asioihin ja kehittämistoimenpiteisiin, halukkuutta löytää uusia tehokkaampia ja asiakaslähtöisiä palveluita huolimatta resurssien (henkilöstö + raha) rajallisuudesta.*
- " *Toimintatapojen selkiytyminen urakoitsijoiden näkökulmasta. Työt helpompi tehdä kun tietää tilaajan vaatimukset paremmin. Selkeät toimintaohjeet.*
- " *Yhteydenpito ja yhteistoiminta urakoitsijan kanssa. Nyt tehdään töitä yhdessä yhteisen lopputuloksen saamiseksi.*
- " *Tiedottaminen toiminnasta ja uusista hankkeista.*
- " *Yrityspalveluissa järjestetty erilaisia tilaisuuksia. Pk-yritysten kehityspalveluiden rahoitus.*
- " *Organisaatio selkiintynyt.*
- " *Virkamiehillä on aitoa halua auttaa asioita eteenpäin, ei pelkästään katsella sivusta.*
- " *Keskusteluyhteys ja yhteinen kehittäminen on lisääntynyt. Olemme voineet yhdessä pohtia, miten parhaiten palvelisimme alueen työelämää ja työvoimahallinnon asiakkaita.*

Negatiivinen kehitys

Viranomaiskumppaneiden esille nostama keskeinen haaste ovat ELY-keskusten niukat ja niukkenevat resurssit ja siitä aiheutuvat käytännön ongelmat. Meneillään olleet henkilöstön vähentämiseen tähtäävät yhteistoimintaneuvottelut ovat näkyneet henkilöstön motivaatiossa. Resurssipulan nähdään heijastuvan toimintaan käsittely- ja reagointiaikojen pidentymisenä sekä vuorovaikutuksen ja viestinnän heikkenemisenä. Sovituista asioista ei ole pystytty aina pitämään kiinni, mikä on tuonut epävarmuutta yhteistyöhön. Lisäksi muutokset ovat aiheuttaneet sekavuutta toimintatapoihin sekä vastuutahojen tai -henkilöiden löytämiseen. Sisäinen yhteistyö ei toimi saumattomasti ja on kangistunut entisestään muutosprosessin myötä.

Muiden kumppanien näkemykset ovat paljolti samankaltaiset kuin viranomaiskumppaneillakin. Muut kumppanit painottivat vahvemmin meneillään olleiden organisaatiomuutosten negatiivista vaikutusta käytännön toimintaan sekä yhteistyösuhteiden rakentamiseen oikeiden vastuutahojen kanssa. Ongelmat ilmenevät heikentyneenä tavoitettavuutena, vaihtuvina yhteyshenkilöinä, käsittelyaikojen pidentymisenä sekä vaikeutena löytää oikeat vastin-kumppanit.

Palveluntuottajat toivat esille myös resurssien niukkuuden sekä organisaatiomuutosten tuomat negatiiviset vaikutukset käytännön toimintaan. Vastinparin löytäminen on vaikeaa. Lukuisat uudistukset ja usein vaihtuvat tahot aiheuttavat myös linjausten ja toimintatapojen jatkuvaa muuttumista. Asiakslähtöisyyden ja yhteistyöhalukkuuden koetaan heikentyneen. Määrärahojen vähentyminen heikentää ELY-keskuksen mahdollisuuksia vaikuttaa eri sektoreilla. Myös erilaiset rahoitus- ja tukimuodot ovat kaventuneet.

Valittuja lainauksia:

- " *Henkilöstön motivaatio on kärsinyt, ja tuntuu että he yrittävät hoitaa velvollisuuttaan siten, että sidosryhmät ei sitä huomaa. Keräävät sympatiaa, mutta en sitä osaa oikein sanoiksi muotoilla.*
- " *Poikkeuslupien ja kaava-asioiden neuvottelut ja käytännön toimet poikkeavat toisistaan, linja muuttuu taapaamisesta toiseen tai tiedot tai ohjaukset kerrotaan tiipoittain.*
- " *Kiire ja monien asioiden hidastuminen näkyy väen vähentymisen seurauksena. Resurssien vähentyminen hidastaa monia sidosryhmien asioiden eteenpäinvientiä.*
- " *Henkilöstön supistuminen näkyy palvelussa, palvelu oli vielä 10 vuotta sitten ykkösluokkaa, mutta sitten henkilökunnan karsinnan edettyä pikkuhiljaa homma on mennyt koko ajan heikompaan suuntaan. Ennen oli selkeät tehtävänkuvat kullakin henkilöllä EL Yssä, mutta supistukset tekivät sen, että tehtävänkuvat alkoivat vaihtua vähän väliä ja näköjään samaa linjaa jatketaan. On toiminut, mutta ei takavuosien malliin.*
- " *Työvoima kovilla säästöjen ja työmäärän kasvun kanssa, eikä YT:t paranna asiaa.*
- " *Opetustoimen osalta kiire lisääntynyt, koska tekijöitä liian vähän. Kauhea työpaine havaittavissa.*
- " *Työllistämisen asiat ja linjaukset näkyy kentällä.*
- " *Huonompaan suuntaan ovat menneet mm.: ympäristölupavalvonta, ojitus- ja ruoppausasioiden hoito, ympäristönäkökohtien huomioon ottaminen kaavoituksessa. Käsittelyajat ovat pidentyneet, valvontavalmius on heikentynyt, osaaminen kadonnut eläkkeelle siirtyneiden mukana.*
- " *Työllisyyden hoito ja avustusten hakeminen. Ilmenee siten, että eri virkamiehet antavat ristiriitaisia ohjeita. Päätökset viipyvät luvattoman kauan.*
- " *ELY:n epävakaa tilanne (mm. YT-neuvottelut) heijastelee toiminnassa, erityisesti ympäristöpuolella.*
- " *Toimintaympäristön muutokset edellyttävät nopeaa ja joustavaa toimintaa. EL Yn muutokset ovat kankeuttaneet sen toimintaa entisestään.*
- " *Aktiivisuuden puute.*

- “ *Yhteistyökyky ja vaikutusmahdollisuus rahoitukseen olematonta. Uudet pienten paikkakuntien vesihuolto-kohteet, vesilaitokset, jätevedenpuhdistamot, pumppaamot ja niihin liittyvät ohjausjärjestelmät jäävät rakentamatta ilman yhteiskunnan tukea.*
- “ *Henkilövähennysten myötä tilanne huononee entisestään. Käsittelyajat pitenevät.*
- “ *Yhteystietojen puute, organisaation sekavuus, palautetta virkamiesten väärinkäytöksestä tai osaamattomuudesta on mahdoton saada läpi. Osa virkamiehistä on sidoksissa tiettyihin konsultteihin - liikutaan harmaalla alueella, mahdollisesti vaikutetaan yritysten toimintaedellytyksiin.*
- “ *Hitaampaa toimintaa. Luulisin johtuvan henkilöstövähennyksistä.*
- “ *ELYn organisaatiomuutokset ja tilamuutot näkyvät siten, että aikaa varsinaisen työn tekemisen on vähemmän. Myös byrokratia on jonkin verran lisääntynyt.*
- “ *Henkilöstöä lamaannuttaa organisaatiomuutosten odottaminen ja liian vähäinen rahoitustaso.*
- “ *Liikaa byrokratiaa ja ihmisiä ei saa kiinni tarvittaessa. Voisi tehdä enemmän yhteistä hankkeissa toimijoiden kanssa, esim. samalla tapaa kuin Pirkanmaan liitto.*
- “ *Hidasta toimintaa esim. alueen joukkoliikenteen kilpailutukset myöhässä. ELYssä keskitytään aina vaan uusiin projekteihin ja hankkeisiin - sellaisiin joilla ei ole ollut pitkäkantoisuutta, vaan jotka loppuu siinä vaiheessa kun määrärahat loppuvat. Unohdetaan olemassa olevien asioiden ylläpito ja hoito. Kehitystyötä yritetään tehdä vain jos kyseessä on kokonaan uusi hanke.*
- “ *Resurssien väheneminen heikentää ja hidastaa toimintoja.*
- “ *Maksatukset tulevat liian hitaasti.*
- “ *Ei johdu ELYstä itsestään. Resurssien pieneneminen ei voi olla vaikuttamatta. Määräaikaisia työsuhteita on loppunut.*
- “ *Yhteistyön kehittämiskohteet ovat selvästi tiedossa, mutta niille ei haluta tehdä mitään. V-S ELY on organisaationa entistä jäykempi.*
- “ *Det har blivit svårare att få kontakt med vissa personer där, - olika ärenden lämnat ogjorda och man har fått vänta på olika beslut onödigt länge.*
- “ *Palvelut yrittäjille heikentyneet huomattavasti. Käsittelyajat pidentyneet. Henkilöresurssit ja kontaktihenkilöt epäselviä jne.*

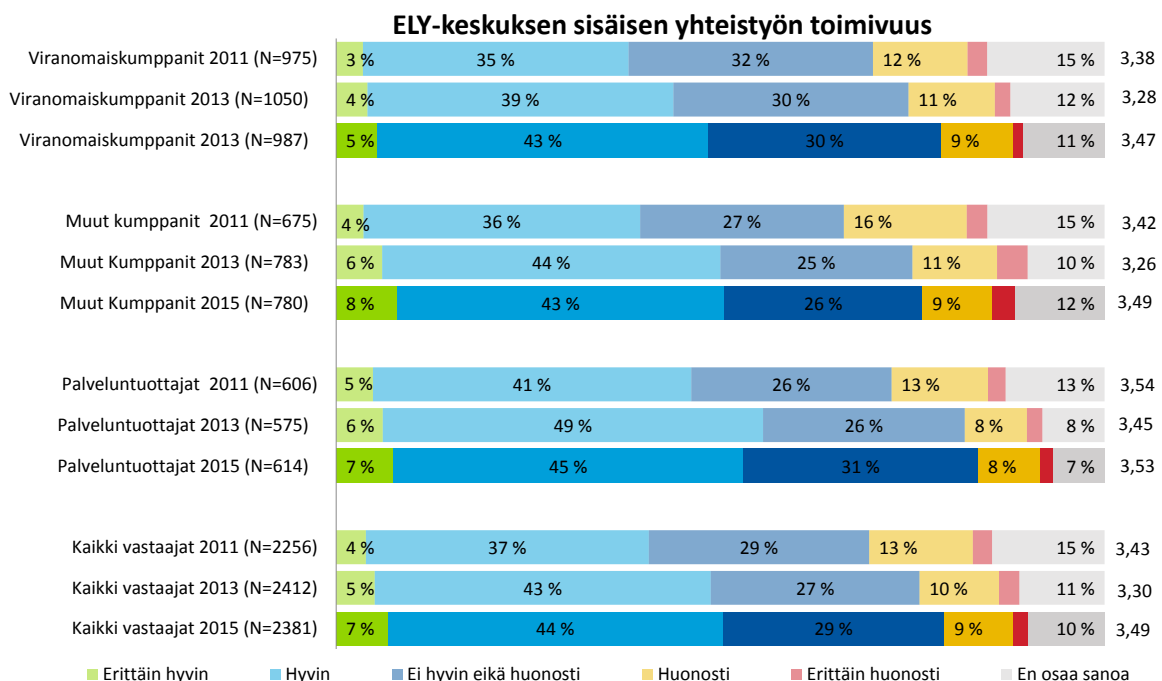
Sisäisen yhteistyön toimivuus

Kaikista vastaajista sisäisen yhteistyön arvioi toimivan hyvin tai erittäin hyvin puolet vastanneista, mikä oli korkeampi osuus kuin vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksissa. Erot vastaajaryhmien välillä olivat tasoittuneet varsin mitättömiksi. Vaikka tyytyväisten osuus on kasvanut, sidosryhmien edustajista 10–12 % on kokenut ELY-keskusten sisäisen yhteistyön toimineen huonosti tai erittäin huonosti.

Joka kymmenes vastaaja ei osannut arvioida ELY-keskuksen sisäisen yhteistyön toimivuutta (mm. tiedonkulku, ratkaisujen ja näkemysten yhtenäisyys ja asioiden käsittelyn sujuvuus).

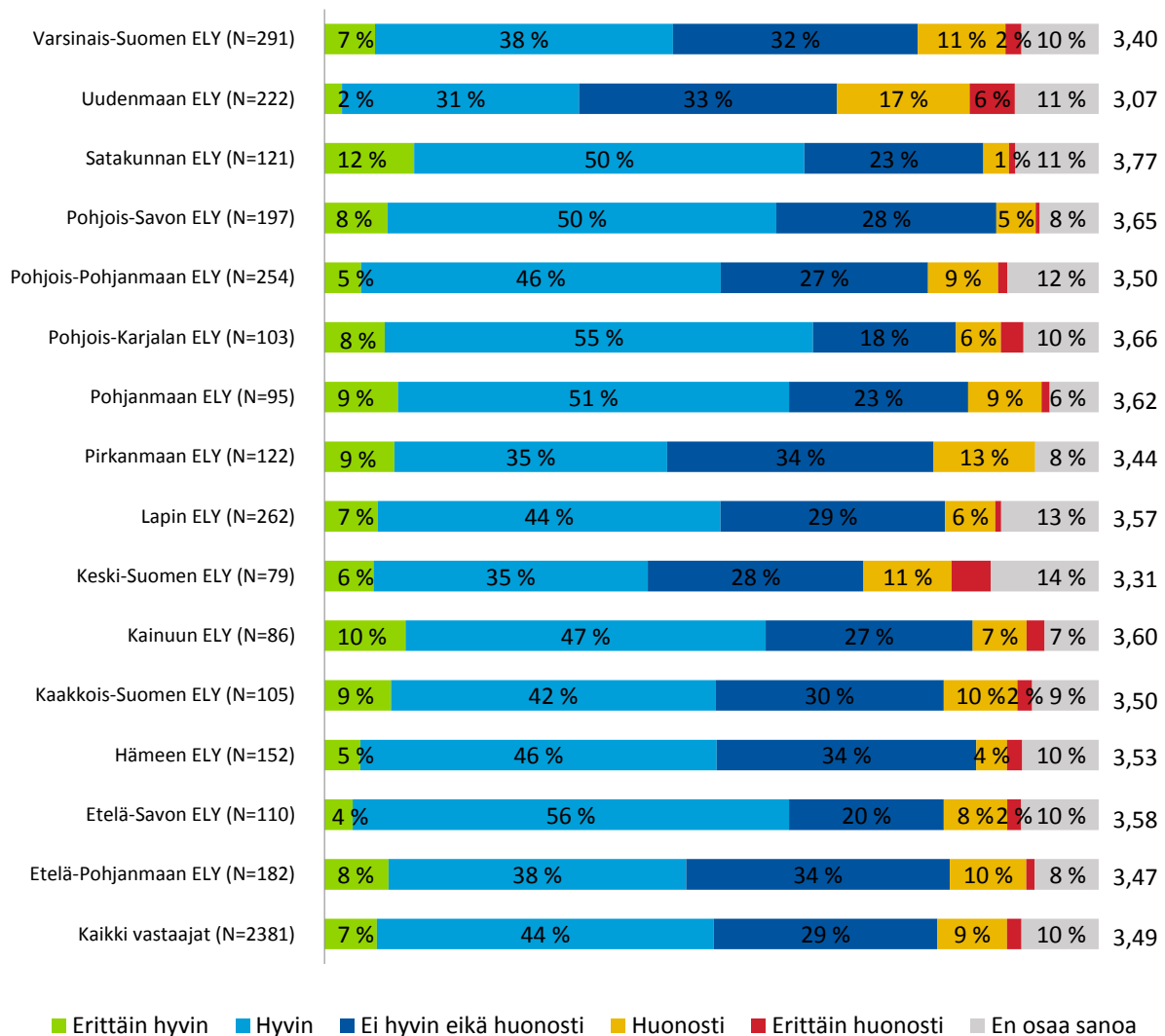
Vuoteen 2013 verrattuna tyytyväisyys sisäisen yhteistyön toimivuuteen on parantunut kaikissa vastaajaryhmissä palveluntuottajia lukuun ottamatta. Sekä erittäin tyytyväisten että tyytyväisten osuus on kasvanut, ja tyytymättömien osuus vähentynyt. Epävarmojen ja erittäin tyytymättömien osuus on säilynyt ennallaan. Palveluntuottajien osalta erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten vastaajien osuus on pienentynyt kolme prosenttiyksikköä, mutta tyytymättömien osuudessa ei ole tapahtunut muutosta.

Kuva 6 Eri sidosryhmien arvio ELY-keskusten sisäisen yhteistyön toimivuudesta



ELY-keskusten keskiarvot mahtuvat vaihteluvälille $\pm 0,4$ yksikköä keskimääräisestä tuloksesta (3,49). Pääosin erot eri ELY-keskusten välillä ovat siten suhteellisen pieniä. Poikkeuksena on Uudenmaan ELY-keskus, jonka keskiarvo 3,07 on selvästi muita matalampi. Uudenmaan ELY-keskuksen sidosryhmistä vain 33 % oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä ja 23 % tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä. Tämä selittyy osin Uudenmaan ELY-keskuksen suurilla asiakasvolymeillä.

Kuva 7 Sisäisen yhteistyön toimivuus ELY-keskuksittain



Sidosryhmiltä kysyttiin myös miten ongelmat yhteistyössä ilmenevät. Keskeisinä ongelmina mainittiin puutteet eri vastuualueiden välisen toiminnan koordinoinnissa. ELY-keskus ei näyttäyty ulospäin yhtenäisenä, vaan vastuualueiden toiminta koetaan vielä monilta osin erilliseksi. Sidosryhmät kuitenkin odottaisivat ELY-keskuksen toimivan yhtenäisemmin ja koordinoivan samaan aiheeseen liittyvää toimintaansa sisäisesti. Myös saman vastuualueen eri asiantuntijat antavat eriäviä ohjeita tai noudattavat erilaisia periaatteita. Tämä aiheuttaa epävarmuutta ohjeistuksen luotettavuuteen sekä osin myös oikeusturvan toteutumiseen. Henkilösidonaisuutta tulisi pystyä vähentämään.

Seuraavassa on ryhmitelty sidosryhmien tunnistamia ongelma-alueita ELY-keskusten sisäisessä yhteistyössä. Ne on ryhmitelty sen mukaan, millaisia asioita avoimissa vastauksissa on painotettu.

Toiminnan ristiriitaisuus

- Henkilösidonaisuus asiakysymyksissä: vastaukset ja kannanotot vaihtelevat asiantuntijoittain
- Epäyhtenäiset linjat lausunnoissa
- Eri osastojen erilaiset näkemykset samoista asioista
- Yhteisen näkemyksen ja sisäisen koordinoinnin puuttuminen
- Erilaiset toimintamallit ja käytännöt

Prosessien hitaus ja kankeus

- Vaikeaselkoiset prosessit
- Pitkät käsittelyajat
- Maksatuksen hitaus
- Tiedonsaannin hitaus
- Henkilöiden tavoitettavuus
- Kankea organisaatio

Sisäinen viestintä ja toiminnan koordinointi

- Osastojen välinen tiedonkulku
- Osastojen välisen yhteistyön toimimattomuus
- Katkokset sisäisessä tiedonkulussa
- Tietämättömyys sovitusta asioista
- Asioita jää roikkumaan sisäisiin prosesseihin, mikä hidastaa etenemistä
- Sisäinen tieto ei kulje: esimerkiksi eri ELYn tahojen kannanottoja on puuttunut lausunnoista

Epäselvä tehtävänjako ja puutteellinen yhteistyö vastualueiden välillä

- Vastuiden keskittäminen etäännyttänyt paikallistuntemuksesta
- Osastojen välinen yhteistyö epäselvää
- Epäselvät roolit / vastuut
- Yhteisten käytäntöjen puute / henkilösidonaisuus

Palvelualltius ja joustavuuden puute

- Puutteet palveluhenkisyudessa
- Joustamattomuus
- Neuvottelukyvttömyys
- Sanelupolitiikka
- Epäjohdonmukainen toiminta
- Puutteelliset tai ristiriitaiset ohjeistukset

Tarpeiden ymmärtäminen / osaamisen puutteet

- Kokonaiskäsityksen puute
- Paikallistuntemuksen heikentyminen valtakunnallisen keskittämisen myötä
- Asiantuntemuksen puute

Ulkoinen viestintä

- Yhteydenpidon ja viestinnän vähäisyys
- Keskusteluyhteyden puuttuminen
- Oikean vastuuhenkilön löytämisessä ollut haasteita

Organisaatiomuutos

- Muutokset vastuissa ja organisaatiossa aiheuttaneet sekaannuksia
- Valtakunnallinen keskittäminen etäännyttää paikallisen tason haasteista
- Henkilömuutokset aiheuttaneet epäjatkuvuutta yhteistyöhön
- Henkilöstövähennykset ja yt-prosessi näkynyt ihmisten motivaatiossa ja jaksamisessa

Viranomaiskumppanien kommenteissa yleisimpinä ongelma-alueina mainittiin toiminnan sisäiset ristiriidat. Samoissa asioissa annetaan ristiriitaisia ohjeita tai eri vastuualueiden päätökset näyttävät ristiriitaisina. Sisäiset prosessit ja tiedonkulku eivät toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Sidosryhmien suuntaan näyttää monelta osin, ettei ELY-keskusten sisäistä toimintaa koordinoita. Yhteistyötä ja yhteistyöhalukkuutta on aikaisempaa vähemmän. Päätösten ennakoitavuus on heikentynyt, eikä johdonmukaiseen linjaan voi enää aina luottaa. Lisäksi osassa vastauksissa näkyi sidosryhmän eriävä näkemys annetun päätöksen tai linjauksen osalta.

Valittuja lainauksia:

- " *Organisaatio on sekaisin. Lapin asioiden käsittelyn siirtäminen etelään täytyy olla yksi syy, mutta tarkempaa ei ulkopuolelta osaa sanoa. Sääliksi käy henkilökuntaa.*
- " *Asioiden valmistelu venyy ja resursseja kuluu aiempaa enemmän, ELY valittaa kuntien päätöksistä tai antaa kielteisiä päätöksiä neuvotteluista poiketen, pyytää hankkeiden loppumetreillä uusia selvityksiä kaavoituksen yms. pohjaksi jne.*
- " *E, L ja Y antavat ristiriitaisia lausuntoja, tiedonkulku tökkii.*
- " *Eri vastauksia eri yksiköistä, toiminnan hitaus.*
- " *Kysyttäessä samoja asioita eri henkilöiltä saa tyystin erilaiset vastaukset. Ota siitä sitten selvää! Sama juttu päätöksissä.*
- " *Ristiriitaisina ohjeina. Julkisissa tilanteissa huono henkilökemia vaan näkyy ulospäin, vaikka asianosaiset itse eivät tiedosta.*
- " *Epäjohdonmukaista toimintaa, tarpeettomia neuvotteluja, epäasiallista kommentointia asiakkaasta ulkopuolisille.*
- " *Eri osastot eivät kommunikoi keskenään, mm. lausunnoissa on sisäisiä ristiriitoja. Kokonaisuuksien johtaminen puuttuu. Onko ELY:llä yleinen strategia? Ulospäin sellaista ei ole havaittu.*
- " *Lausuntopyyntö saattaa mennä vain yhdelle taholle, vaikka asia koskee eetä, ällää ja yytä. Kokonaisuutta ei hahmoteta tai ei haluta hahmottaa, kenties kiireessä halutaan päästä asiasta eroon nopeasti.*
- " *Esimerkiksi monia toimintoja on siirretty keskitetyksi jonkin ELY-keskuksen ratkaistavaksi. Paikallinen ja alueellinen asiantuntemus tällöin puuttuu. Asioiden käsittely on formaalista ja kokonaiskuva ja vaikutusten hahmottaminen puuttuu.*
- " *Linjattomuus, uskalluksen puute tehdä ratkaisuja millä edellytyksin joku toiminta on mahdollista. Henkilökunta on kadonnut ja tiedon jakaminen ja palaverit kentän kanssa ovat loppuneet. Yhteistyötä kuntien kanssa ei juurikaan käytännössä ole, josta seuraa että kukin touhuaa omiaan.*
- " *Neuvotteluissa sovitut asiat eivät pidä, vaikka asiasta olisi laadittu kirjalliset muistiot. Toinen käsi ei tiedä, mitä toinen käsi tekee. Todella ongelmallinen suhtautuminen erityisesti kaavoitus- ja tieasioissa. Neuvotteluyhteyttäkin on vaikea saada, kun ei ole selkeästi vastuutettuja henkilöitä.*
- " *Ely-keskusten virkamiesten keskinäinen tiedonkulku on heikentynyt, sama, useampia henkilöitä koskeva asia, pitää toimittaa usean saman viraston henkilön kanssa. Ilmenee myös ehkä aiempaa voimakkaampaa "oman osaston" puolustamista. Ja selvähän se onkin, että ei tuollainen epätarkoituksenmukainen jatkuvuus muutosten tulva minkään organisaation yhteistyöilmapiiriä voi parantaa!*
- " *Osastoilla ei yhtenäistä linjaa, kun ei riittävästi aikaa, resursseja luoda sitä.*

Palveluntuottajien kommenteissa yleisimpinä ongelma-alueina mainittiin pitkälti samoja haasteita kuin viranomaistenkin osalta. Annetut ohjeistukset ovat ristiriitaisia, eikä päätösten johdonmukaisuuteen voi luottaa. ELY-keskusten sisäisessä tiedonkulussa on puutteita, mikä hidastaa käsittelyprosesseja. Päätösten saamisessa on ollut ongelmia, oikeaa vastuuhenkilöä ei tahdo löytyä, eikä päätöksiä uskalleta tehdä. Lisäksi ELY-keskuksilla on keskenään erilaisia toimintatapoja.

Valittuja lainauksia:

- " *ELY sanoo yhtä, TE-toimisto toista, ja siellä vielä johtajatkin vetävät eri linjaa, kahvihuoneessa "asiantuntijat" päättävät lopullisen linjan.*
- " *Hitaus, kankeus, päättämättömyys.*
- " *ELY:n kiireet (resurssipula vai huono organisointi, tehdäänkö oikeita asioita?), puuttuminen asioihin jotka eivät kuulu ELY:n tehtäviin, kehittämisvelvoite laiminlyödään; kiinnitetään huomio rajoitusten keksimiseen. Johtajuuden puute; alaiset määrää, johtajat vikisee.*
- " *ELY-keskuksilla on erilaiset tavat tehdä töitä, jopa ELY-keskusten sisällä eri henkilöt teettävät asioita eri tavalla.*
- " *Toimintatavat ja mallit ELY-palvelukeskukset-kunnat erittäin kankeita. Toimintamallit eivät vastaa tämän hetken haasteisiin vaan kaikilla osapuolilla on runsaasti kehitettävää.*
- " *Pitkät viiveet päätöksenteossa. Päättämättömyys.*
- " *Vastuun kantaminen on sekavaa.*
- " *Suunnitelmien käsittelyssä kommentit annetaan erillisinä, saattavat olla ristiriitaisia. Kommentointi ja hyväksyttäminen on tehtävä erikseen kaikkien asiantuntijoiden kanssa, koska sisäistä kiertoa ei ole.*
- " *Sovitut palaverit peruutetaan ilman syytä. Ei vastata puhelimeen eikä sähköposteihin. Ei voida neuvotella ELYn itse tekemien virheiden korjaamisesta.*
- " *Ratkaisuja joihinkin ongelmiin tulee melkoisella viiveellä, kun ihmissuhteet muutamien osapuolien välillä ei toimi.*
- " *Käytännössä kouluttajaorganisaatio ei voi laskea mitään ELYn päätösten varaan / johdonmukaiseen linjaan tai sen oikeudenmukaisuuteen. Muissa ELYissä ei vastaavia haasteita ole ollut tässä mittakaavassa.*
- " *Eri henkilöiden tulkinnat samoista asioista erilaisia, ts. ratkaisu riippuu siitä keneltä asiaa kysyy.*
- " *Päätökset viipyvät ja rakentamisen hankkeiden osalta se tarkoittaa lisäkustannuksia.*

Muiden kumppaneiden kommenteissa yleisimpinä ongelma-alueina mainittiin pitkälti samoja haasteita kuin muillakin sidosryhmillä. Annetut ohjeistukset ovat ristiriitaisia, eikä päätösten johdonmukaisuuteen voi luottaa. ELY-keskukselta puuttuu kokonaiskuva, eri vastuualueet ja osastot toimivat itsenäisesti sidosryhmiin ja asiakkaisiin päin. ELY-keskusten sisäisessä tiedonkulussa on puutteita, ja prosessit ovat hitaita. Päätösten saamisessa on ollut ongelmia.

Valittuja lainauksia:

- " *Olen joutunut "viemään viestiä" ELY-keskuksen eri osastojen välillä (vaikka molemmat ovat olleet Y-vastualueen sisällä).*

- " *Yksiköt käsittelevät samaa asiaa erikseen ja antavat toisistaan poikkeavat lausunnot.*
- " *ELY -keskus ei toimita lupaamaansa materiaalia. Normaalin asiankirjan toimittaminen kestää pitkään.*
- " *Lupahakemusten käsittelyajat kohtuuttomat, vaadittuihin täydennyksiin ei tule palautetta ja kun sitten tulee, vastausaikaa kuukausi. Käsittelytapa aiheuttaa sen ettei luvista voi valittaa (oikeusturva?)*
- " *Muut vastualueet vähättelevät ympäristöpuolta ja eivät ota ympäristöasioita huomioon alusta asti. Se aiheuttaa huonon lopputuloksen ja työllistää järjestöämme.*
- " *Epäselvät vastuut ja työnjaot.*
- " *Lähellä yritysasiakasta, missä tarvittaisiin operatiivisia resursseja ja osaamista tilanne on heikentynyt erittäin paljon vuoden 2014 aikana. Asioiden käsittelyajat aivan liian pitkät. ELY-palvelut ovat erittäin sekavasti esitelty asiakkaille, kukaan ei löydä niistä mitään.*
- " *ELY:n sisäisen kommunikaation puutteena.*
- " *ELY:n sisältä ei päätöksentekijää ja vastuunottajaa löydy. Tavoitettavuus, erit. 0295 - numeroiden osalla, olematon.*
- " *Myöntöpuoli ja maksatus eivät kohtaa ratkaisuisaan, johto ei aidosti tartu esiin nostettuihin ongelmiin.*
- " *Yhtiöllemme on nimetty yhteyshenkilö. Hänen vastuualueelleen kuuluvat asiat hoituvat hyvin, mutta toiselle virkamiehelle kuuluvat asiat eivät hoidu. Tieto ELY:n sisällä ei kulje.*
- " *Sisäisessä tiedonkulussa on puutteita. Joskus joutuu itse välittämään tietoja esim. Tekesin ja ELY - keskuksen välillä.*
- " *Erilaisia kantoja eri ihmisillä...*
- " *Henkilöstön vähyys ja esimerkiksi yt-neuvottelujen tulokset aiheuttavat sen, että olemassa oleva henkilöstö on liian tiukalla, jolloin koko organisaation toimivuus on vaarassa.*
- " *Usealle eri henkilölle kerrottava samat asiat.*
- " *Oma alue tiedetään, mutta asiakkaan kokonaisvaltaista hoitamista ei osata.*
- " *Esim. joukkoliikenteen hankinnoissa. Jokainen ELY tarkastelee vain ja ainoastaan oman alueensa liikennettä ja esim. eri ELY:n välinen liikenne jää huomiotta. Esimerkkeinä, että ELY:t eivät pysty yhteishankintoihin vaan liikenne katkaistaan ELY:en rajalle.*

ELY-keskuksen toiminnan vaikuttavuus

Noin puolet vastanneista näkee ELY-keskuksen onnistuneen alueellaan hyvin tai erittäin hyvin vaikuttavuuden aikaansaamisessa, kuten myös näkyvyydessään alueen toimijana. Vastaaajista noin kolmannes arvioi ELY-keskusten onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin alueen asioiden edustamisessa valtakunnallisesti sekä valtakunnallisen politiikan jalkauttamisessa alueelle.

Sidosryhmät näkevät alueellisen vaikuttavuuden lisäämisessä keinoiksi yhteistyön tiivistämisen paikallisten toimijoiden kanssa, jalkautumisen asiakaskuntaan sekä asiakaslähtöisyyden ja aktiivisuuden lisäämisen. ELY-keskuksen asenteen nähdään liiksi painottuvan rajoittavaan ja valvovaan toimintaan. Sidosryhmät näkisivät tarvetta kehitysmuotoisempaan asenteeseen.

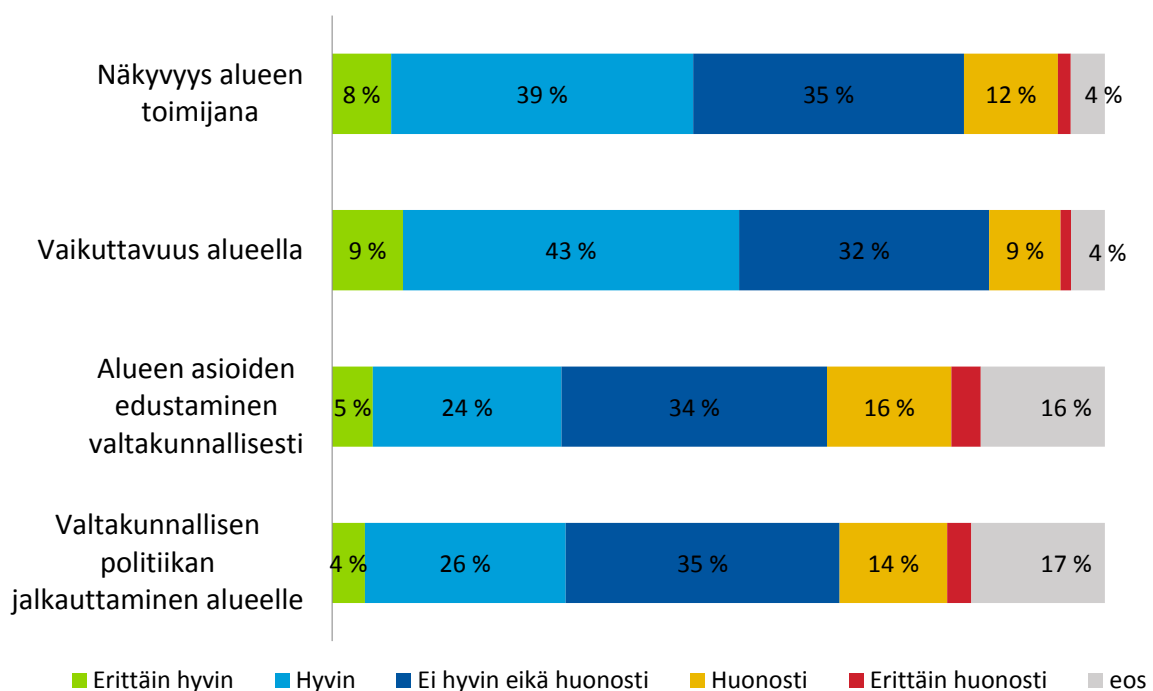
Taloudellisesti haastavat ajat näkyvät vastauksissa. Kumppanit toivovat yrittäjä- ja elinkeinolähtöisyyden korostamista ELY-keskuksen ratkaisuihin ja toiminnassa. Myös viestinnän kehittämiseen nähdään tarvetta. Sidosryhmät olivat myös huolissaan oman alueensa määrärahojen kaventumisesta sekä ELY-keskusten henkilö- ja taloudellisten resurssien yleisestä heikentymisestä.

ELY-keskuksen onnistuminen vaikuttajana

Noin puolet vastaaajista mainitsi arvioimansa ELY-keskuksen onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin näkymisessään alueellisena toimijana ja vaikuttajana. Ainoastaan noin joka kymmenes vastaaaja arvioi ELY-keskuksen onnistuneen huonosti tai erittäin huonosti kyseisissä tehtävissä.

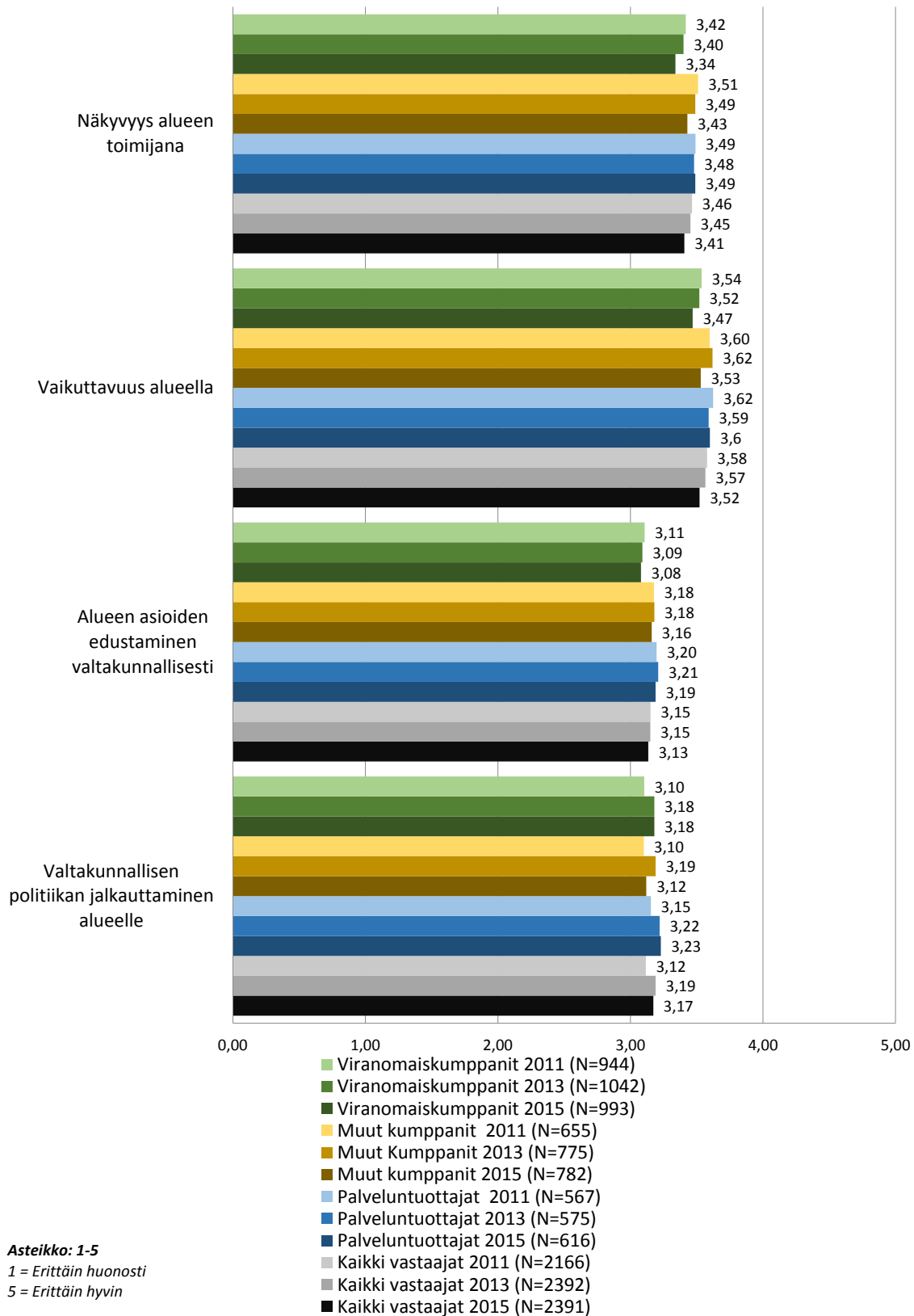
Noin kolmannes vastaaajista arvioi ELY-keskuksen onnistuneen alueen asioiden edustamisessa valtakunnallisesti sekä valtakunnallisen politiikan jalkauttamisessa hyvin tai erittäin hyvin. Noin joka viides vastaaaja sen sijaan arvioi ELY-keskuksen onnistuneen huonosti tai erittäin huonosti kyseisissä tehtävissä. Tulos oli samansuuntainen vuosien 2011 ja 2013 tutkimusten kanssa.

Kuva 8 Sidosryhmien näkemys arvioimansa ELY-keskuksen onnistumisesta vaikuttavuuden eri osa-alueilla (prosenttiosuudet)



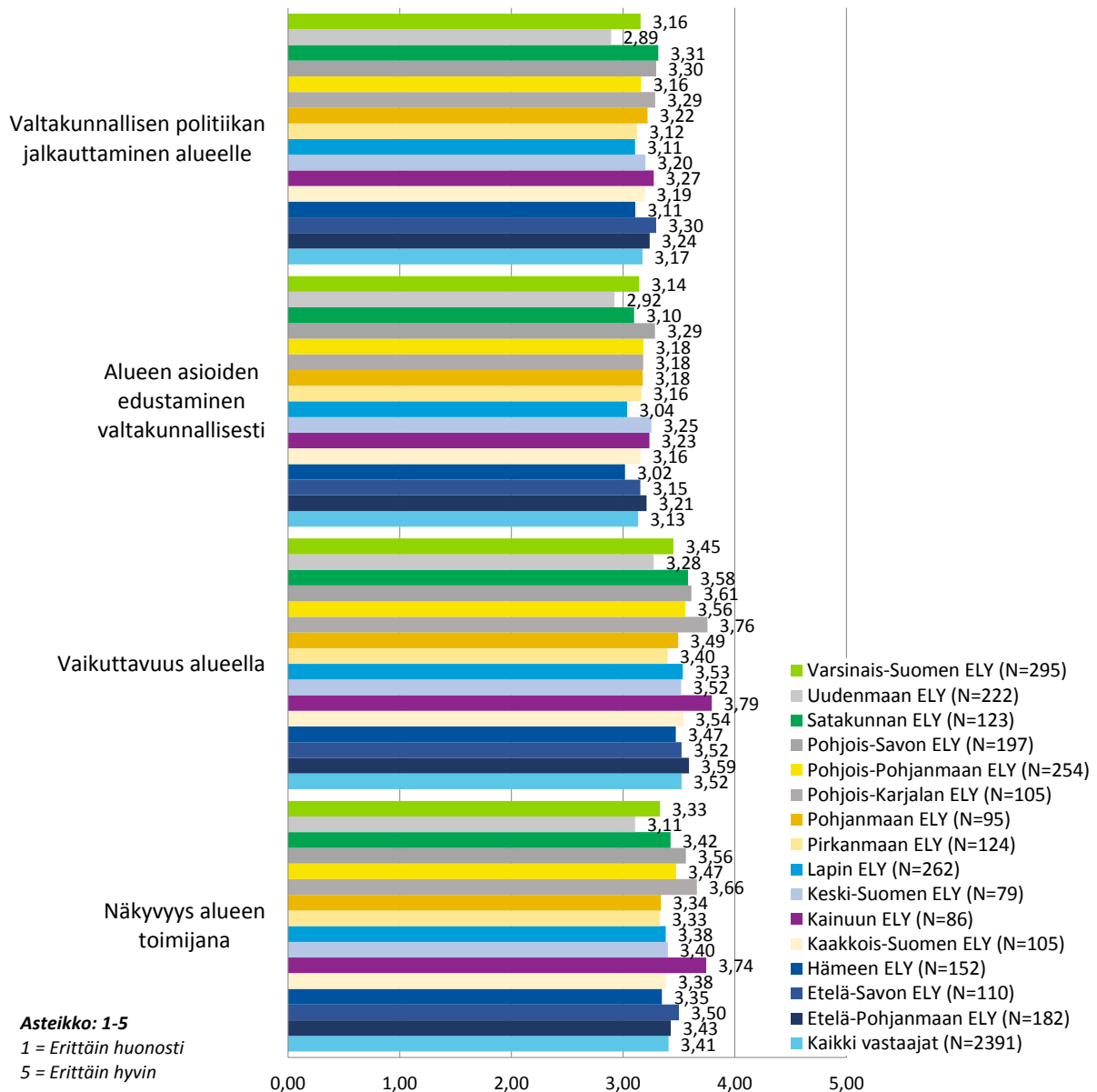
Sidosryhmien näkemys ELY-keskuksen onnistumisesta valtakunnallisen politiikan jalkauttamisessa alueelleen ja alueen asioiden edustamisessa valtakunnallisesti on melko yhtenevä. Palveluntuottajien antamat arviot ovat viranomaiskumppaneita parempia, kun kysyttiin ELY-keskuksen onnistumista alueen vaikuttajana sekä näkymistä alueen toimijana. Tulos on yhtenevä vuoden 2011 ja 2013 tutkimusten kanssa.

Kuva 9 Sidosryhmien näkemys ELY-keskusten vaikuttavuudesta osa-alueittain (arvosanat)



ELY-keskuksittain tarkasteltuna tulokset onnistumisessa vaikuttavuuden osa-alueilla vaihtelevat. ELY-keskusten keskimääräiset arviot eroavat enimmillään $\pm 0,4$ yksikköä keskiarvosta. Erityisesti Pohjois-Karjalan ja Kainuun ELY-keskusten arvioidaan onnistuneen keskimääräistä paremmin alueen toimijana sekä vaikuttavuudessa.

Kuva 10 Sidosryhmien arvio ELY-keskuksittain onnistumisesta vaikuttavuuden eri osa-alueilla



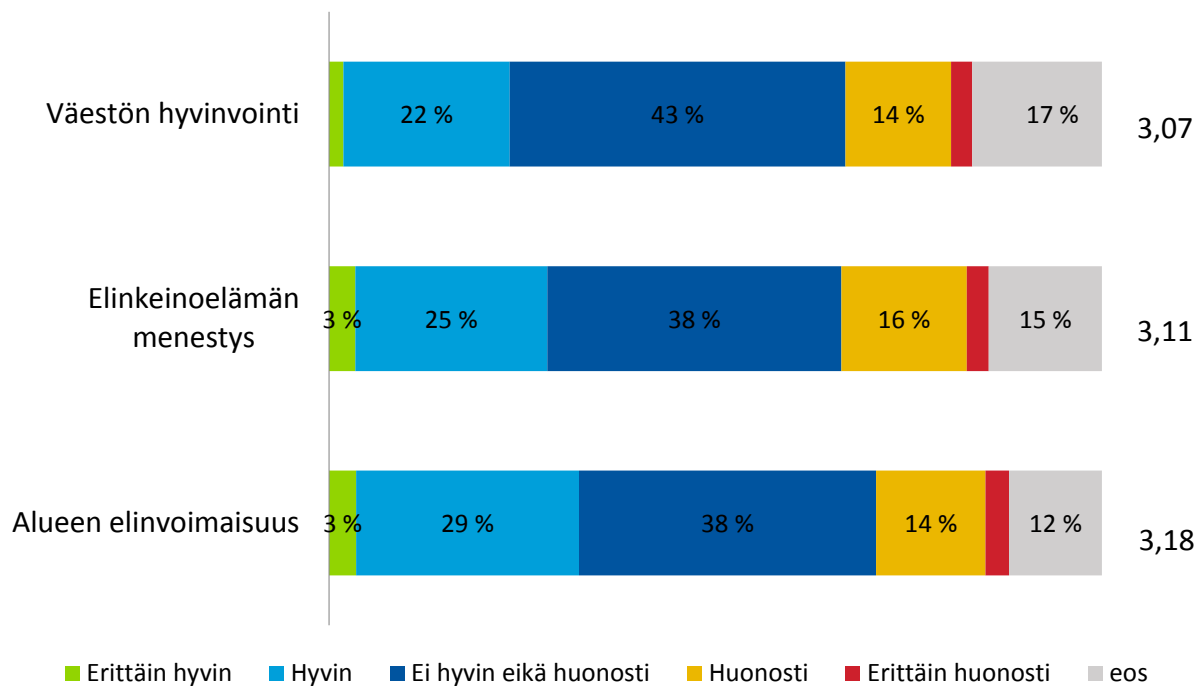
ELY-keskuksen onnistuminen omalla alueellaan asioiden edistäjänä

Vastaajat arvioivat sitä, miten hyvin heidän arvioimansa ELY-keskus on onnistunut omalla alueellaan väestön hyvinvoinnin, alueen elinvoimaisuuden ja elinkeinoelämän menestyksen edistämässä. Nämä tekijät on asetettu ELY-keskusten strategia-asiakirjassa 2012 – 2015 strategisiksi tavoitteiksi.

Kolmannes vastanneista näkee ELY-keskuksen onnistuneen hyvin tai erittäin hyvin lisäämään alueen elinvoimaisuutta. Lähes neljännes kokee ELY-keskuksen lisänneen elinkeinoelämän menestymistä omalla alueellaan. Joka neljäs vastaajista näkee ELY-keskuksen onnistuneen edistämään väestön hyvinvointia hyvin tai erittäin hyvin. Eri tekijöiden onnistumisessa ei ole suuria eroja. Tyytyväisyys väestön hyvinvoinnin edistämiseen on aavistuksen verran muita osa-alueita pienempi. Toisaalta juuri kyseisen kohdan arvioinnin vastaajat ovat kokeneet kaikkein vaikeimmaksi.

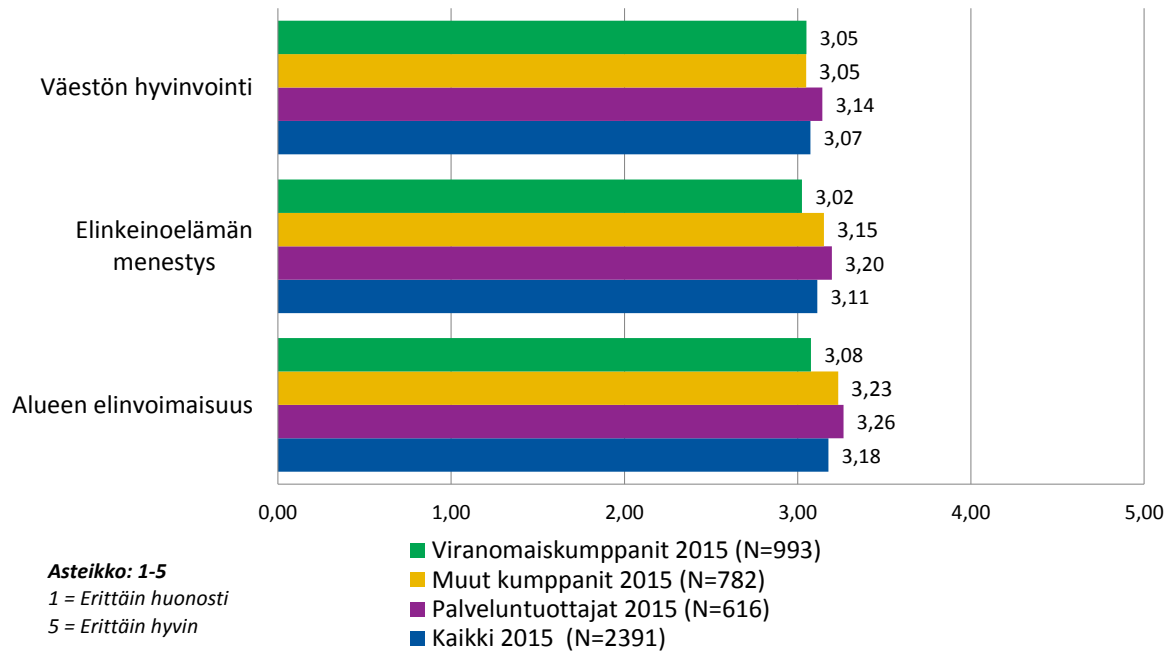
Oman alueen asioiden edistämiseen liittyy paljon epävarmuutta. Yli kolmannes vastaajista suhtautui neutraalisti ELY-keskuksen onnistumiseen asioiden edistämässä omalla alueellaan. Lisäksi varsin suuri osa, 12 - 17 % vastaajista, ei osannut ottaa asiaan kantaa. Toisaalta ”Erittäin hyvin” tai ”Erittäin huonosti” -arvioita antaa vain muutama prosentti vastaajista. Se kertoo, että ELY-keskusten onnistumista oman alueen asioiden edistämässä on vaikea arvioida sidosryhmien toimesta. Tulokset ovat hyvin samansuuntaisia vuoden 2013 tutkimuksen kanssa.

Kuva 11 Sidosryhmien näkemys arvioimansa ELY-keskuksen onnistumisesta asioiden edistämässä omalla alueellaan



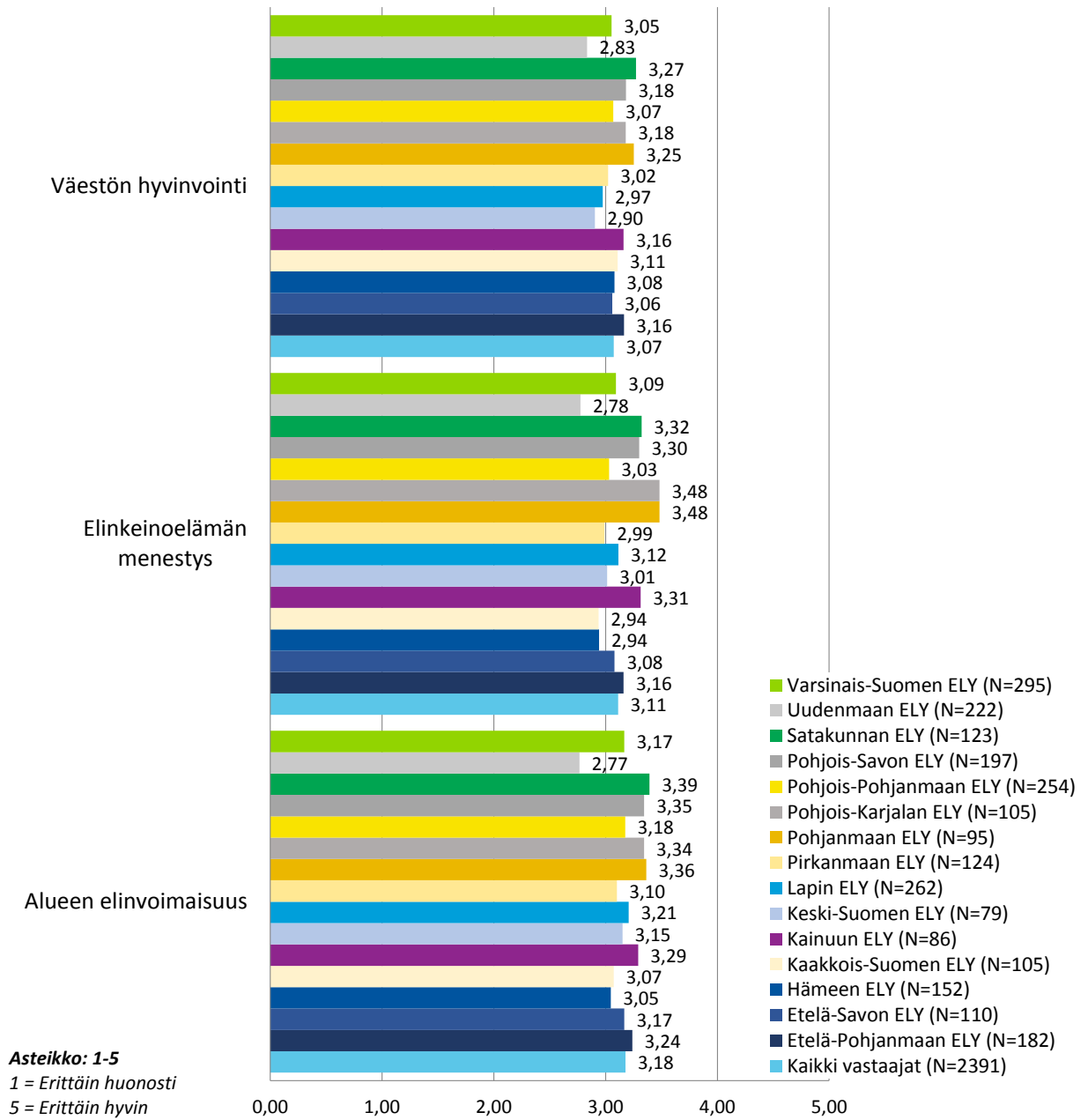
Viranomaiskumppanit kautta linjan arvioivat ELY-keskuksen onnistuneen keskimääräistä huonommin asioiden edistämässä omalla alueellaan. Muut kumppanit ja palveluntuottajat olivat arvioissaan lähellä toisiaan.

Kuva 12 Sidosryhmien näkemys arvioimansa ELY-keskuksen onnistumisesta asioiden edistämisessä omalla alueellaan



Tulokset ELY-keskuksittain ovat kuvassa 13 seuraavalla sivulla. Satakunnan ja Pohjanmaan ELY-keskukset ovat vastaajien mielestä onnistuneet väestön hyvinvoinnin edistämisessä valtakunnallista keskiarvoa paremmin. Pohjois-Karjalan ja Pohjanmaan ELY-keskusten onnistuminen elinkeinoelämän menestyksen edistämisessä arvioidaan selvästi valtakunnan keskiarvoa paremmaksi. Alueen elinvoimaisuuden edistämisessä erottuvat positiivisesti Satakunnan, Pohjois-Savon, Pohjanmaan ja Pohjois-Karjalan ELY-keskukset. Sen sijaan Uudenmaan ja Keski-Suomen ELY-keskukset saavat muita ELY-keskuksia alhaisemmat keskimääräiset arvosanat kaikilla osa-alueilla.

Kuva 13 Sidosryhmien arvio ELY-keskuksittain onnistumisesta asioiden edistämässä omalla alueellaan



ELY-keskusten alueellisen vaikuttavuuden lisääminen

Seuraavassa tekstikappaleessa ovat keskeisimmät sidosryhmien esille nostamat kehitysasiat ELY-keskusten alueellisen vaikuttavuuden lisäämiseksi. Lisäksi sidosryhmien keskeiset näkemykset on käsitelty omista kappaleistaan.

1. Yhteistyön lisääminen alueen muiden toimijoiden kanssa
 - Erityisesti yhteistyön kuntien ja kehitysyhtiöiden kanssa
 - Alueellisen verkostoitumisen lisääminen
 - Aktiivisuus yhteistyön rakentamisessa
2. Jalkautuminen kentälle (erityisesti alueen yrityksiin)
3. Paikallisen läsnäolon ja paikallistuntemuksen turvaaminen (myös jatkossa)
4. Asiakslähtöisyyden lisääminen (tarpeiden tuntemus, toimintamallit)
5. Kehitysmuuttainen asenne, nykyisin keskitytään vielä liaksi rajoittamiseen
6. Nopeammat toimintaprosessit
7. ELY-keskuksen sisäisen yhteistyön kehittäminen ja yhtenäisyys kannanotoissa
8. Henkilöstön motivaatio, asenteet ja aktiivisuus
9. Läpinäkyvyys ja avoimuus toiminnassa sekä aktiivinen viestintä
10. Riittävien henkilö- ja taloudellisten resurssien turvaaminen

Viranomaiskumppanien kommentoissa yleisimpinä keinoina alueellisen vaikuttavuuden lisäämiseksi ehdotetaan yhteistyön tiivistämistä paikallisten toimijoiden kanssa, asiakslähtöisyyden parantamista sekä aktiivisuutta toimintaan. ELY-keskuksen asenteen nähden liian painottuvan rajoittavaan ja valvovaan toimintaan. Viranomaiskumppanit näkivät tarvetta kehitysmuuttaisempaan asenteeseen. Viranomaiskumppanit olivat huolissaan ELY-keskusten henkilö- ja talousresurssien riittävyydestä sekä paikallisen läsnäolon ja päätäntävällän vähentymisestä toimintojen keskittämisen myötä.

Valittuja lainauksia:

- “ *Lisäämällä alueellista päätäntävällä ja rahoituskehystä liikenneasioissa.*
- “ *Siirtämällä Lappia koskeva päätösvalta yksiselitteisesti ja kokonaan sinne, missä toimialueen ymmärrys, osaaminen, yhteistyökumppanitkin ovat: Lappiin. Yhteys maan keskiosassa sijaitsevaan Pohjois-Pohjanmaahan on keinotekoinen, eikä tuo mitään lisäarvoa.*
- “ *Enemmän esillä julkisuudessa ja tapahtumissa (sidosryhmät).*
- “ *Elinkeinosektorille päteviä ja pystyviä tyyppisiä töihin.*
- “ *Asiakslähtöisellä toiminnalla, ymmärtämällä että Oulusta käsin laita-alueiden kehittäminen on tehotonta jos laita-alueilla ei itsellään ole mitään toimintaa eikä resursseja. Resursseja tulisi ohjata laita-alueillekin, joissa on aitoa kehittämishalua. Suuruuden filosofia ei ratkaise täällä, täällä laita-alueilla pienillä teoilla ja pienillä investoinneilla ja kehittämispäätöksillä saadaan eteenpäin vieviä askeleita kasaan, jotka eivät tuloksissa näytä mitään Oulun kaupunkiin verrattuna, mutta suhteellisesti ovat vähintään yhtä merkittäviä.*
- “ *Yhteistyötä suunnittelussa, tavoitteiden asetannassa yms. Uudenmaan liiton ja kuntien kanssa lisäämällä sekä ennakoimalla tulevia hankkeita ja valmistautumalla niihin riittävän laaja-alaisesti etukäteen.*
- “ *Varaamalla riittävät resurssit työllisyyden hoitoon.*
- “ *Konkreettisten yhteistyömahdollisuuksien kartoitus maakunnan kuntien kanssa.*

- " *Liiton kanssa työnjako selkeämmäksi, kokonaisvaltainen aluehallinnon uudistus pitäisi käynnistää, tärkeinä sellainen aluehallinto, jolla kansalaisten tuki pilotoida ELY-tehtävien siirto maakunnan liitolle, jolloin päällekkäisyyksiä voidaan karsia.*
- " *Säädösten ja ohjeiden soveltaminen enemmän kehittämistä ja toimintoja mahdollistavalla asenteella. Näkemyksen pitäisi olla mieluummin avara kuin rajaava. Edistystä tässä suhteessa on kuitenkin ollut havaittavissa, joskin liian usein asioiden painotus on edelleen varsin kapea-alaista. Ely-keskuksellakin pitäisi olla valtion ohjausvälineroolin ohella myös paikallisen kehityksen tukijan asema keskushallintoon päin. Alueellinen vaikuttavuus lisääntyy, kun syntyy arvostava luottamus paikallistason ja ELYn välille.*
- " *Näkökulma on edelleen rajoittava, ei kehittävä. Koko valtionhallinnon työ pohjautuu valvontaan ja virheiden etsimiseen, mikä vaikuttaa työtapaan. Maankäytön ohjauksella ei ole käytännössä lisäarvoa suurille kunnille, päinvastoin. Eniten tarvitaan yhteistyötä, jossa arvioidaan ympäristönsuojeluun, luonnonsuojeluun tai tulviin liittyviä asioita. Kunnissa on laajempi ymmärrys maankäytön toiminta-alueesta ja kehitysnäkymistä kuin valtiolla. Kunnat myös verkostoituvat paremmin kuin valtio. Elinkeinojen kehittämisen ja joustavien innovatiivisten ratkaisujen edistäminen olisi koko valtion etu. Nyt asenne on kielteinen, ei kannustava. Maankäytön ohjauksessa kaupungilla on enemmän asiantuntemusta (resurssit, kokemus, lainopilliset resurssit, sidosryhmätuntemus). Olen itse ollut valtionhallinnossa töissä ja näkökulmani on nykyisin aivan toinen, koska olen kunnassa työskennellessäni huomannut, kuinka etäältä ja suppeasta näkökulmasta maankäyttöä valtionhallinnossa tarkastellaan.*
- " *Lisäämällä yhteistyössä kuntien kanssa toteutettavia hankkeita.*

Yleisimmät palveluntuottajien ehdottamat keinot alueellisen vaikuttavuuden lisäämiseksi olivat avoimuus, aktiivisuus ja jalkautuminen asiakaskuntaan. Asiakaslähtöisyyden, asiakastarpeiden ja tilanteen tuntemuksen sekä kehitysoikeuden asenteen mainittiin parhaiten lisäävän vaikuttavuutta. ELY-keskus koetaan tällä hetkellä liian etäiseksi alueen yrityksistä. Yhteistyötä yritysten ja alueen muiden toimijoiden kanssa tulisi tiivistää. Myös viestinnän kehittämiseen nähdään tarvetta. Vastaajat olivat myös huolissaan määrärahojen kaventumisesta sekä ELY-keskusten rahoitusmahdollisuuksien heikentymisestä.

Valittuja lainauksia:

- " *Edistää toimintaa, jossa huomioidaan alueelliset luonnonvarat (turve, vesivoima, malmit, bioraaka-aineet) ja infra-rakentaminen. Soveltaa lainsäädäntöä alueellisesti aktiivisuutta lisäävään suuntaan.*
- " *Asiakaslähtöisempää toimintaa ja helpommin toimivaa, joustavaa yritysyritystyötä.*
- " *Onko tarpeen vaikuttaa alueellisesti. ELY on lainvalvoja, eikä toimija. Jos virkamiehet puuttuvat elinkeinotoimintaan suosimalla alueen yrityksiä, mihin lakiin se perustuu (kilpailulainsäädäntöön)?*
- " *Joustavuutta toimintaan, enemmän aluelähtöisyyttä. Keskusjohtoisuus on toki ymmärrettävää, mutta paikallinen näkökulma kärsii välillä liikaa.*
- " *Järkevien hankkeiden rahoituksen saaminen alueelle.*
- " *Paikallisuus ja vapaammat kädet sekä vähemmän byrokratiaa. Käytännönläheisiä lyhytkestoisia konsulttipalveluita 3-10 päivää, joita yksinkertaista ja nopeaa hakea sekä suhteellisen vapaamuotoinen sisältö.*
- " *Kohdistamalla rahaa alueiden ELY-keskuksille, jolloin ne pystyisivät ylläpitämään edes nykyistä tieverkkoa.*
- " *Panosta vähemmän EU-tarkastajaan, enemmän kenttätöitä.*
- " *Kohdentamalla määrärahoja/rahoitusta tasapuolisemmin valtakunnallisesti. Viimeisten vuosien aikana on vahvistunut käsitys eurojen valumisesta ruuhka-Suomen jättihankkeisiin maakunnallisten hankkeiden kus-*

tannuksella. Mm. Helsingin seudun ratahankkeita on kiihkeästi markkinoitu koko Suomelle välttämättöminä investointeina "unohtaen" samalla, että taloudellisia ym. positiivisia vaikutuksia olisi myös pääkaupunkiseudun ulkopuolella, myös arvioimani ELY-keskuksen alueella toteutettavilla hankkeilla.

- " *Maa-aines lupapolitiikkaan tarvitaan suunnanmuutos 180 astetta.*
- " *Avoimempaa ulospäin toimintaa ja kehittämistyöryhmiä ja aktiivisia verkostoja yhdessä muiden päätoimijoiden kuten yliopiston kanssa.*
- " *Lisää rahaa yritysten kehittämispalveluille.*
- " *Jalkautumalla asiakaskuntaan.*
- " *Esimerkiksi jalkautumalla paikallisiin yrityksiin.*
- " *Avoimuutta lisää, ei käperry kuoreensa.*
- " *Enemmän uutisointia ja julkisia analyysejä ajankohtaisista hankkeista.*
- " *Toimintaan voisi lisätä tavoitteellisuutta.*
- " *Aktiivisempi ote ja Varsinais-Suomen asioita edistäen ministeriöissä. Esim. rakennerahastojen osalta Varsinais-Suomi epäonnistui neuvotteluissa täysin, sillä ESR- ja EAKR-alueissa maakunta ei saanut kummankaan alueen RR-statusta, ja vielä valitettavasti eri alueet näissä molemmissa ohjelmissa. Varsinais-Suomi on merkittävä maakunta satamineen ja Itämeri-yhteyksineen, alueen meri- ja muuta teollisuutta unohtamatta - tätä ei näissä neuvotteluissa ole otettu riittävästi huomioon.*

Muiden kumppanien kommentoissa yleisimpinä keinoina alueellisen vaikuttavuuden lisäämiseksi ehdotetaan yhteistyön tiivistämistä alueen toimijoiden kanssa sekä jalkautumista asiakaskuntaan. Erityisesti alueen yritysten toimintaedellytysten turvaamiseen ja tukemiseen tulisi keskittää voimavaroja yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Taloudellisesti haastavat ajat näkyvät vastauksissa. Kumppanit toivovat yrittäjä- ja elinkeinolähtöisyyden korostamista ELY-keskuksen ratkaisuihin ja toiminnassa. Myös viestinnän kehittämiseen nähdään tarvetta. Vastaajat olivat myös huolissaan oman alueensa määrärahojen kaventumisesta sekä ELY-keskusten henkilö- ja taloudellisten resurssien yleisestä heikentymisestä.

Valittuja lainauksia:

- " *Olen joutunut "viemään viestiä" ELY-keskuksen eri osastojen välillä (vaikka molemmat ovat olleet Y-vastuualueen sisällä).*
- " *Yksiköt käsittelevät samaa asiaa erikseen ja antavat toisistaan poikkeavat lausunnot.*
- " *ELY-keskus ei toimita lupaamaansa materiaalia. Normaalin asiankirjan toimittaminen kestää pitkään.*
- " *Yhteistyö yrittäjyys- ja innovaatio toiminnassa ei riittävästi tapahdu yhteistyössä alueen muiden toimijoiden kanssa. Kenties odotukseni on liian vaativa ELY-keskuksen virastostatuksen huomioiden? Toiminnan rahoittajana ELY-keskuksella on merkittävä rooli.*
- " *Satakunnassa tulisi olla oma ehjä ELY, onhan Satakunta suomen teollisin maakunta, jossa on maamme monipuolisin teollisuusrakente. Satakunta on myös Suomen vientiteollisuuden veturi. Nyt huutolaispojan asemassa.*
- " *Pitää ottaa aktiivisempi rooli, ei riitä pelkästään valtionhallinnon byrokratian toteuttaminen. Mietin myös, että tuleeko pieni ihminen otettua huomioon riittävästi, ELYn pitäisi edustaa myös alueellaan tavallaan Suomen valtion turvaverkon osaa. Eikä se mene niin, että kaikki palvelut vain sähköistetään ja sanotaan, että hakekaa sieltä.*

- “ *Lisää paikallisuutta.*
- “ *Hyvin vaikeata Uudellamaalla suhteellisen suuren väestömäärän ja muun toiminnan takia.*
- “ *Vaikuttavuusindikaattorit käyttöön, seurantaan, viestintään, esim. innovaatioiden vaikuttavuuden arviointi (mallia Savonialta).*
- “ *ELY-keskusten ensisijainen rooli on toimia yritysten, innovaatioiden, työllistämisen ja toimintaympäristön kehittämisen rahoittajana. Panokset pitäisi keskittää ydintehtäviin ja jättää muut tehtävät, kuten tarkastukset ja tuottamattomat asiat, vähemmälle. Pienet yritysten rahoituspäätökset voitaisiin myöntää suoraan Kehitysyhtiöissä ilman enempää byrokratiaa. Rahoitusta pitäisi myöntää enemmän rohkeisiin yritysten ja toimintaympäristön kehittämiskokeiluihin sekä kaupunki- keskusten ulkopuolisille alueille. Kaupunkikeskukset (kasvu-) kehittyvät ilman julkisia rahoitustukiakin. Viime vuosina kehittämistä on ohjattu kasvukeskuksiin (INKA-, OSKE- ja AKO-ohjelmat).*
- “ *Vastuunjaot selväksi, ulos toimistosta kentälle.*
- “ *Läheisyysperiaatteen jatkaminen.*
- “ *Aktiivisempaa otetta alueen kuntiin ja tiedottajiin.*
- “ *Enemmän rahallisia resursseja.*
- “ *Asioiden nopeammalla käsittelyllä vaikutetaan paremmin asioihin.*
- “ *Uudenmaan ELY:n rahoitus on liian niukka huomioiden maakunnan tärkeys koko Suomen talouden veturina ja tämä heijastuu koko toimintaan.*
- “ *Hyvien esimerkkien ja positiivisen ilmapiirin edelleen jakaminen.*
- “ *Jalkautuminen kentälle. Sijoittaa resursseja seudulle (henkilöstö, raha).*
- “ *Keskittyminen alueen kriittisiin asioihin ja niihin panostaminen.*

Tyytyväisyys ELY-keskusten toimintaan

Kaikkien vastanneiden antama kokonaistyytyväisyysarvosana 3,60 on pysynyt samana (-0,01) vuoden 2011 ja 2013 tutkimuksiin verrattuna. Tulosta voidaan pitää hyvänä. Palveluntuottajat ovat selvästi muita sidosryhmiä tyytyväisempiä ELY-keskusten toimintaan.

Kokonaistyytyväisyysarvosana vaihtelee ELY-keskuksittain 3,17–3,77 välillä, kun asteikkona on 1 (erittäin tyytymätön) – 5 (erittäin tyytyväinen). Erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten osuus on pieni Uudenmaan, Keski-Suomen ja Hämeen ELY-keskusten kohdalla.

Verrattaessa tuloksia vuoden 2013 tutkimukseen havaitaan, että eniten tyytyväisyys on parantunut Kaakois-Suomen ELY-keskuksen osalta. Sen sijaan Satakunnan, Keski-Suomen ja Uudenmaan osalta tyytyväisyys on pienentynyt merkittävästi.

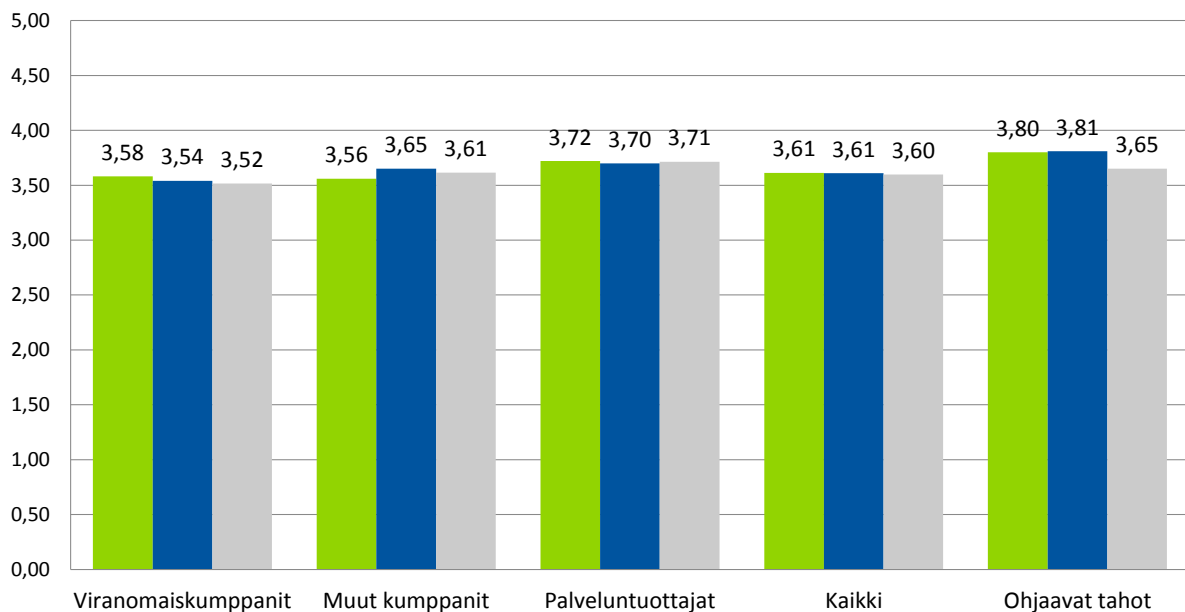
Sidosryhmät ovat tyytyväisimpiä ELY-keskusten asiantuntijoiden osaamiseen ja tavoitettavuuteen sekä yleisesti ELY-keskusten toiminnan laatuun ja yhteistyön nopeuteen. Sidosryhmien tyytyväisyys oli alhaisin ELY-keskusten toiminnan oikea-aikaisuuteen, toiminnan aloitteellisuuteen ja viestintään kokonaisuudessaan.

Tyytyväisyys toimintaan kokonaisuutena

Lähes kaksi kolmasosaa vastaajista on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä arvioimansa ELY-keskuksen toimintaan. Erittäin tyytymättömiä vastaajia on vain 2 %, ja he edustavat tasaisesti eri sidosryhmiä. Sidosryhmistä tyytyväisimpiä ovat palveluntuottajat ja vähiten tyytyväisiä ovat viranomaiskumppanit. Tulos on tältä osin täysin yhtenevä vuoden 2013 tutkimuksen kanssa.

Sidosryhmien kokonaistyytyväisyys on pysynyt hyvin vakaana, kun tarkastellaan nyt tehtyä tutkimusta ja vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksia. Poikkeuksena on ohjaavien tahojen tyytyväisyys, joka on laskenut aiempaan nähden.

Kuva 14 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toimintaan kokonaisuutena. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Asteikko: 1-5

1 = Erittäin tyytymätön

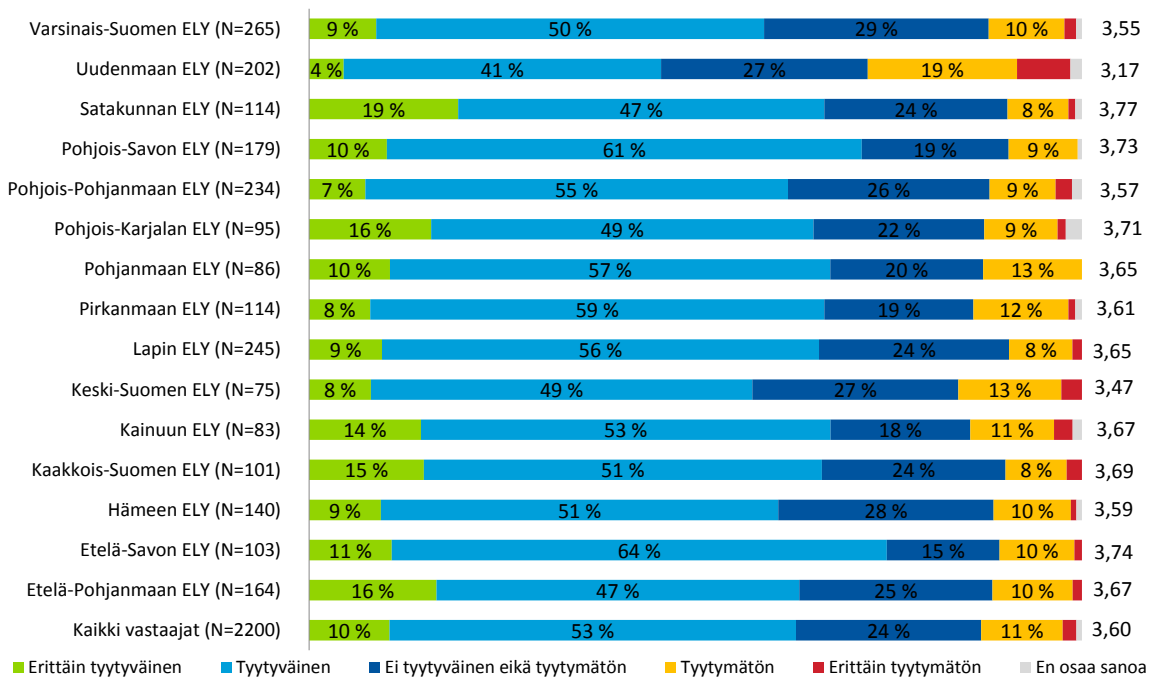
5 = Erittäin tyytyväinen

■ ELY-keskukset 2011

■ ELY-keskukset 2013

■ ELY-keskukset 2015

Kuva 15 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toimintaan kokonaisuudessaan. Vastausten jakaumat ELY-keskuksittain.

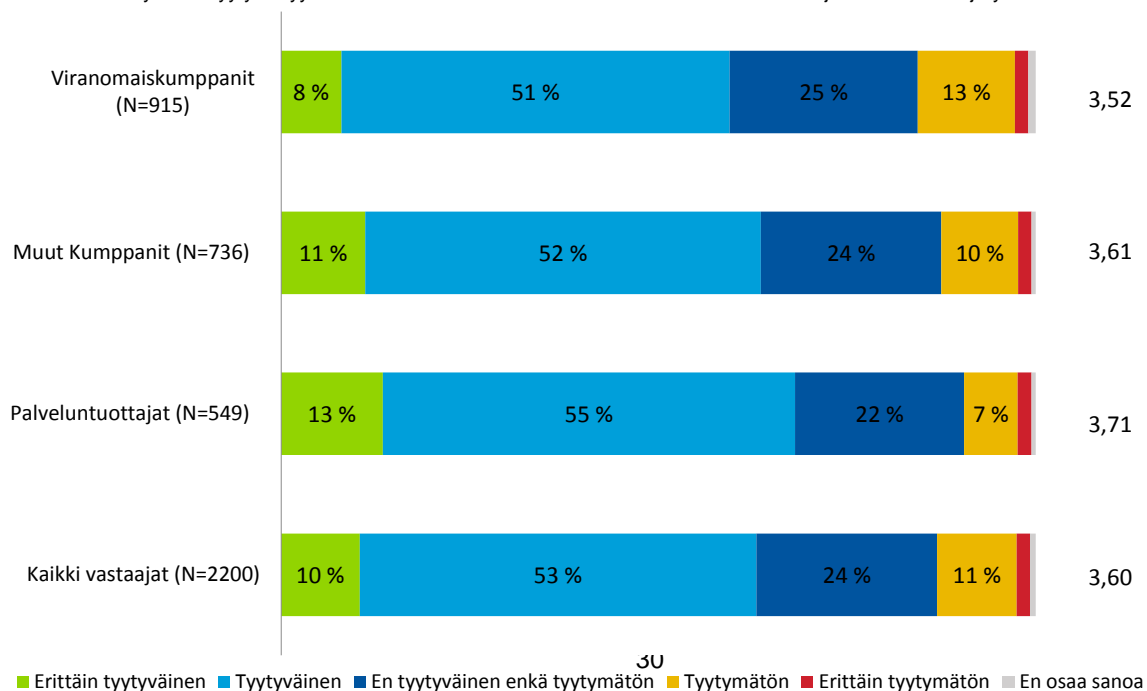


Yleistyytyväisyys vaihtelee ELY-keskuksittain välillä 3,17–3,77, kun asteikkona on 1 (erittäin tyytymätön) – 5 (erittäin tyytyväinen). Vastausten hajonta on vastaava aiempien tutkimusten kanssa, mutta sekä heikoin että paras arvosana ovat alhaisempia kuin vuoden 2013 tutkimuksessa. Erittäin tyytyväisten ja tyytyväisten vastaajien osuus on pienin Uudenmaan ja Keski-Suomen ELY-keskuksien osalta, mikä näkyy näiden ELY-keskusten saamana keskimääräistä alhaisempana tyytyväisyyden keskiarvona.

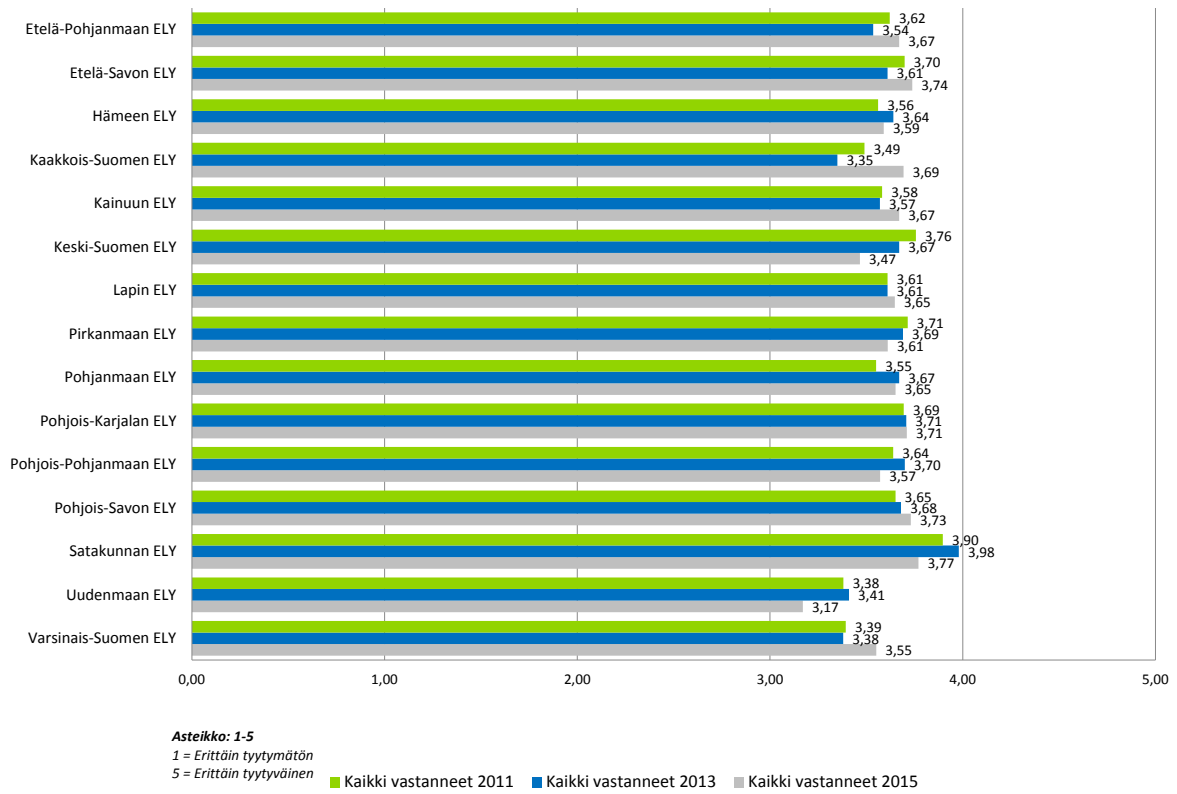
Jakaumia tarkasteltaessa on syytä huomata, että ELY-keskuskohtaiset arviot perustuvat osin varsin pieneen vastaajamäärään. Tästä johtuen yksittäisten vastaajien arviot vaikuttavat keskiarvoihin. Jakauma tarjoaa tärkeää tietoa ELY-keskukselle siitä, miten keskiarvo syntyy, mutta ELY-keskusten keskinäisessä ja myöhemmin ajallisessa vertailussa suositellaan käytettävän vain keskiarvoja.

Verrattaessa tuloksia vuoden 2011 tutkimukseen havaitaan, että eniten tyytyväisyys on parantunut Varsinais-Suomen ja Kaakkois-Suomen ELY-keskusten osalta. Keski-Suomen, Satakunnan ja Uudenmaan ELY-keskusten osalta tyytyväisyys on sen sijaan heikentynyt.

Kuva 16 Sidosryhmien tyytyväisyys ELY-keskuksen toimintaan kokonaisuutena. Vastausten jakaumat vastaajaryhmittäin.



Kuva 17 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toimintaan kokonaisuuksena. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.

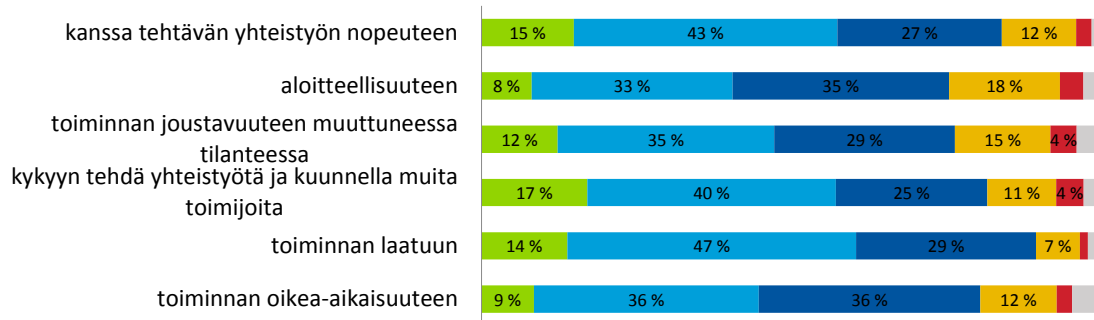


Tyytyväisyys toiminnan osa-alueisiin

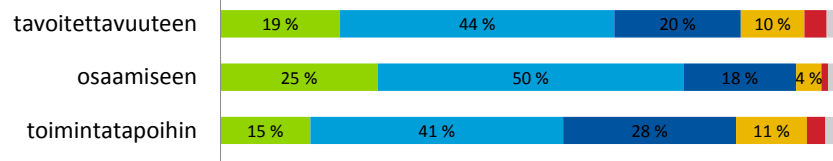
Sidosryhmät ovat tyytyväisimpiä ELY-keskusten asiantuntijoiden osaamiseen ja tavoitettavuuteen sekä yleisesti ELY-keskusten toiminnan laatuun ja yhteistyön nopeuteen. Vähiten tyytyväisiä sidosryhmät ovat ELY-keskusten toiminnan aloitteellisuuteen, oikea-aikaisuuteen ja toiminnan joustavuuteen muuttuneessa tilanteessa. Nyt tehdyssä ja aiempien vuosien tutkimuksissa ELY-keskusten viestintä on saanut kaikkien arvioitujen osa-alueiden osalta keskimääräistä huonompia arvosanoja. Viestintää arvioitiin sen oikea-aikaisuuden, selkeyden ja riittävyyden osalta. Toiminnan osa-alueiden tulokset ovat kauttaaltaan hyvin yhteneväisiä vuoden 2013 tutkimuksen kanssa.

Kuva 18 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toiminnan eri osa-alueisiin

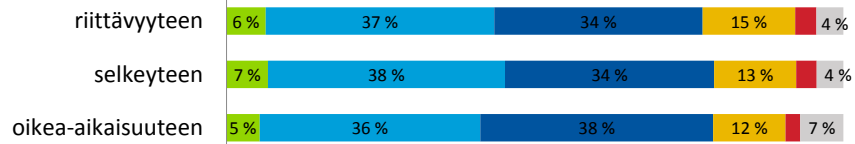
Tyytyväisyys ELY-keskuksen...



Tyytyväisyys ELY-keskuksen asiantuntijoiden...



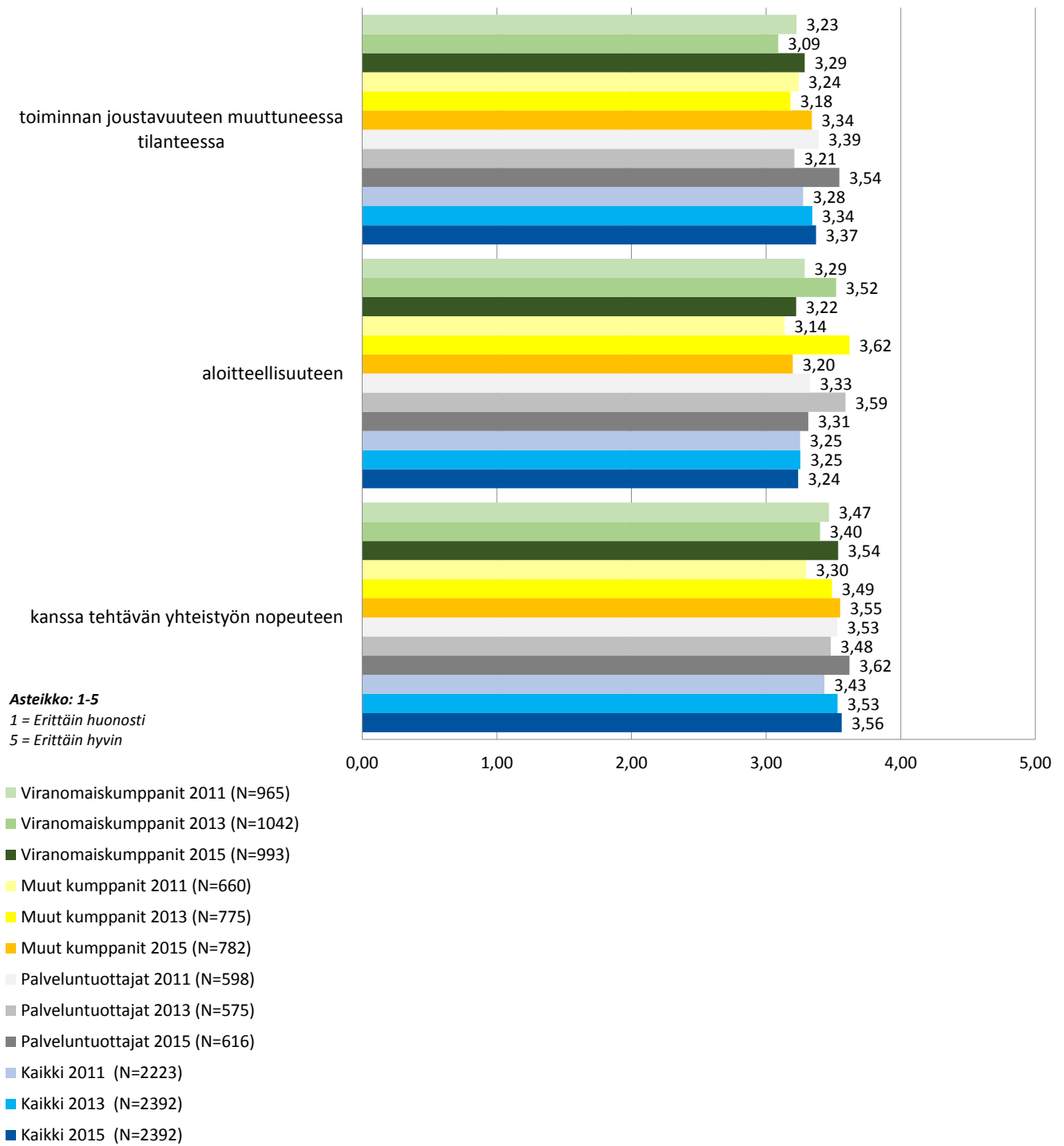
Tyytyväisyys ELY-keskuksen viestinnän...



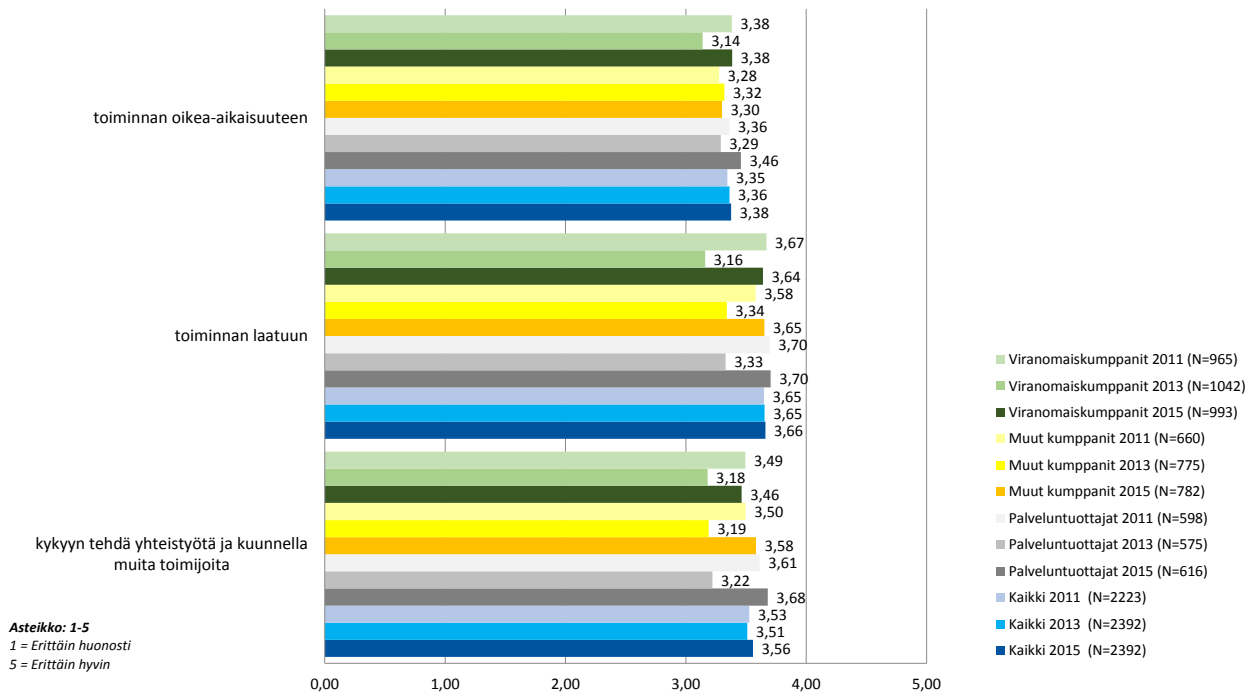
■ Erittäin tyytyväinen ■ Tyytyväinen ■ En tyytyväinen enkä tyytymätön ■ Tyytymätön ■ Erittäin tyytymätön ■ En osaa sanoa

Sidosryhmien välillä ei tyytyväisyydessä ole merkittäviä eroja. Kuten edellisissäkin tutkimuksissa sidosryhmät ovat tyytyväisimpiä ELY-keskusten asiantuntijoiden osaamiseen Seuraavaksi parhaat arvosanat saa asiantuntijoiden tavoitettavuus ja ELY-keskusten toiminnan laatu.

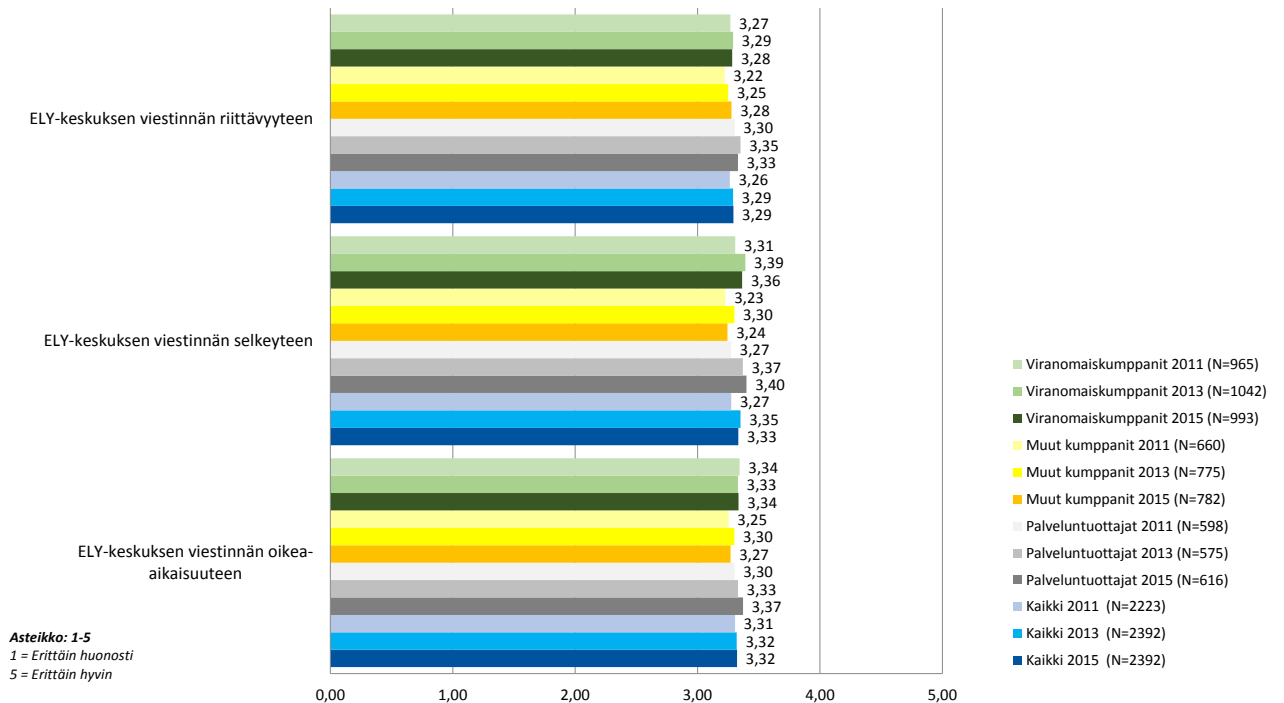
Kuva 19 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toiminnan eri osa-alueisiin. Vertailu vuoden 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



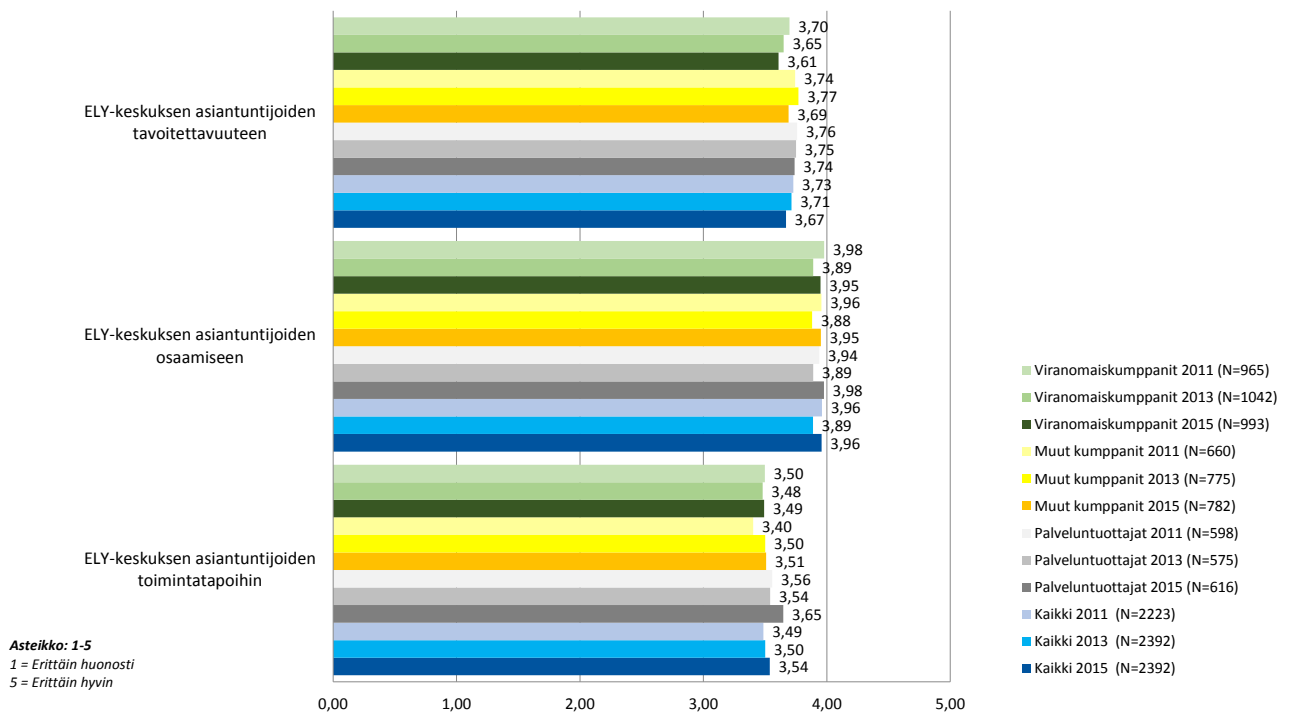
Kuva 20 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toiminnan eri osa-alueisiin. Vertailu vuoden 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 21 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen asiantuntijoihin ja viestintään. Vertailu vuoden 2011 ja 2013 tutkimuksiin.

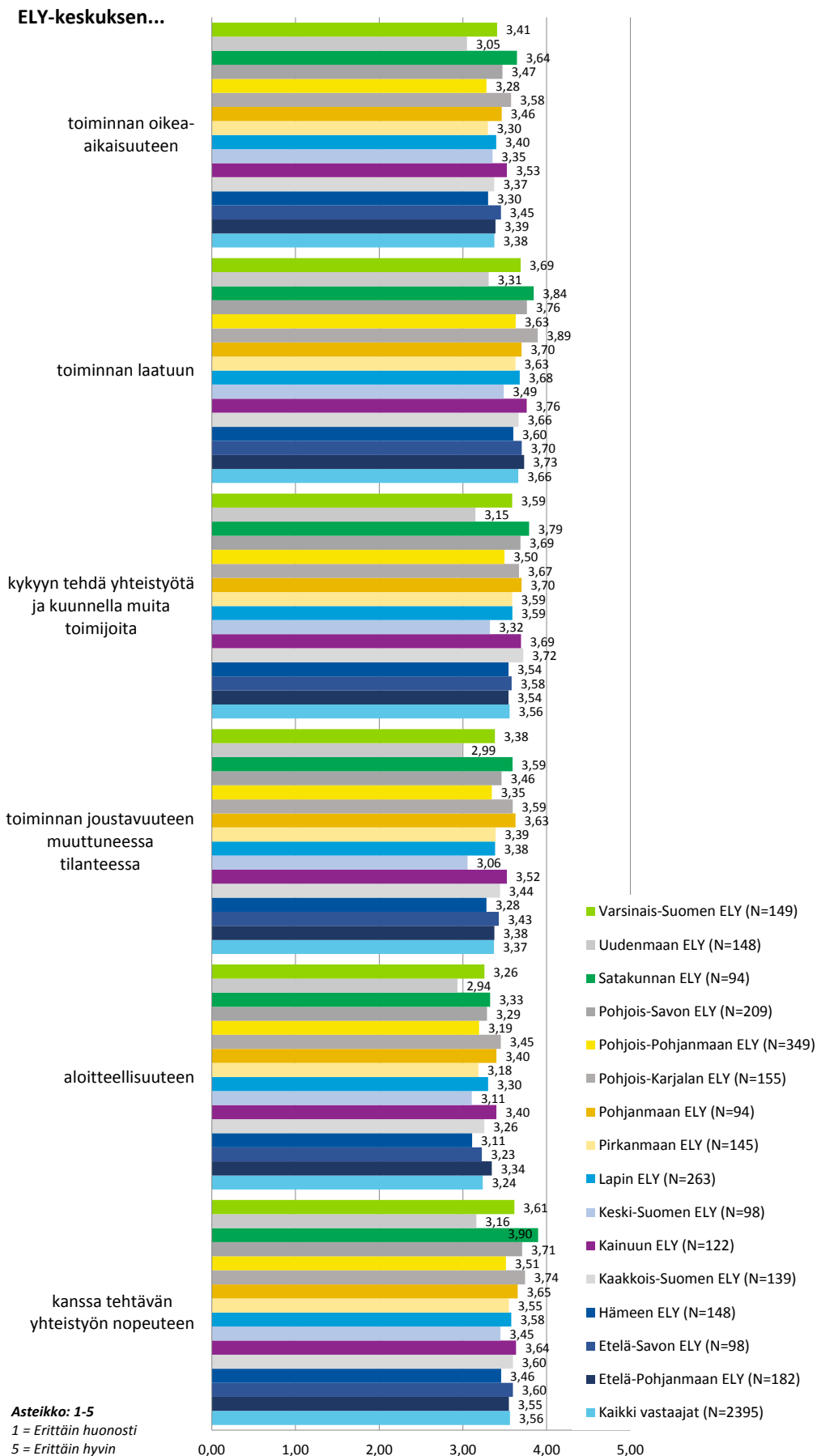


Kuva 22 Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen asiantuntijoihin ja viestintään. Vertailu vuoden 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



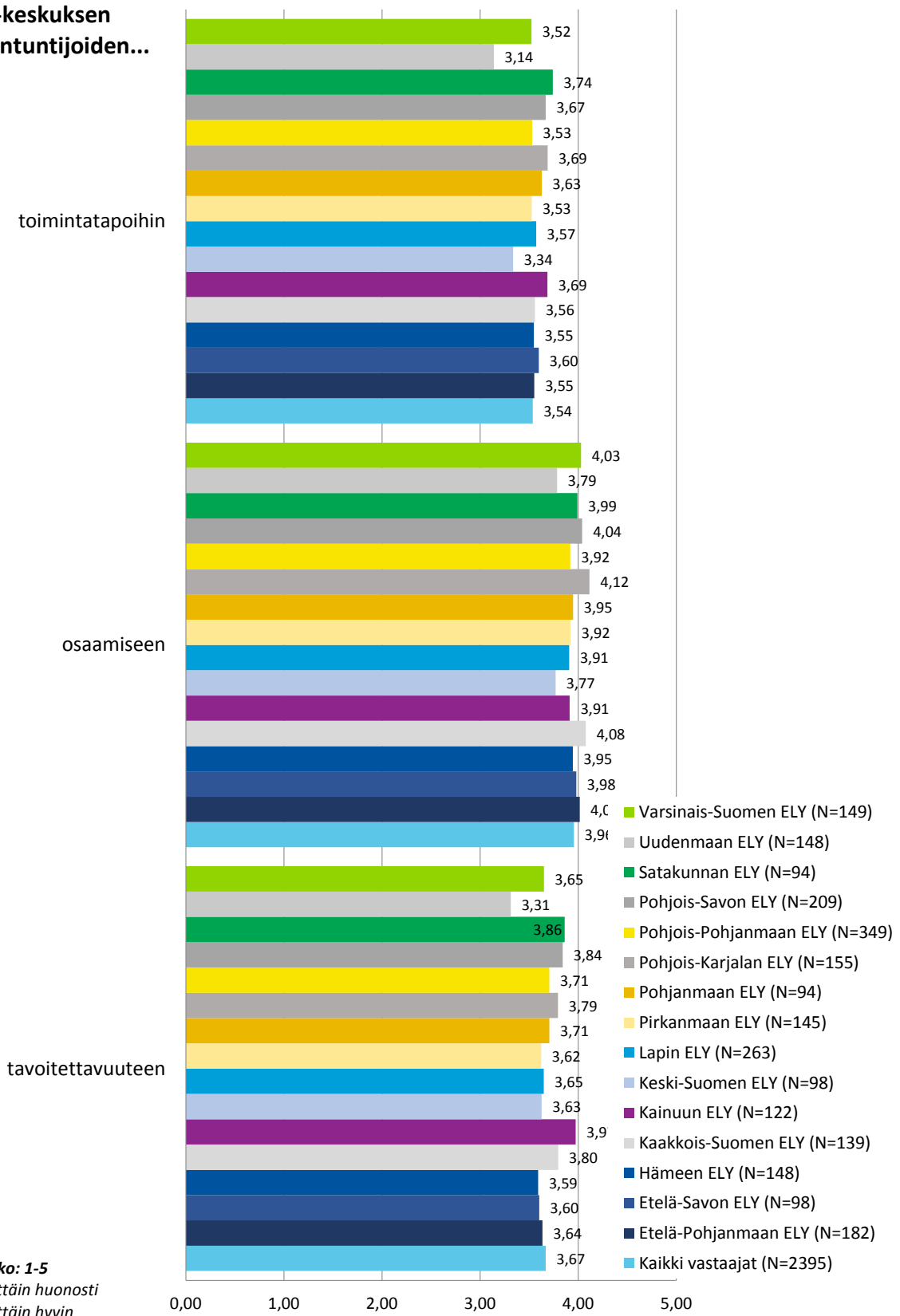
Sidosryhmien tyytyväisyys arvioimansa ELY-keskuksen toiminnan eri osa-alueisiin sekä viestinnän ja asiantuntijoiden toimintaan on esitetty ELY-keskuksittain kuvissa 21–23.

Kuva 23 Sidosryhmien tyytyväisyys ELY-keskuksittain toiminnan eri osa-alueisiin



Kuva 24 Sidosryhmien tyytyväisyys ELY-keskuksittain asiantuntijoiden toimintaan

**ELY-keskuksen
asiantuntijoiden...**



Asteikko: 1-5
 1 = Erittäin huonosti
 5 = Erittäin hyvin

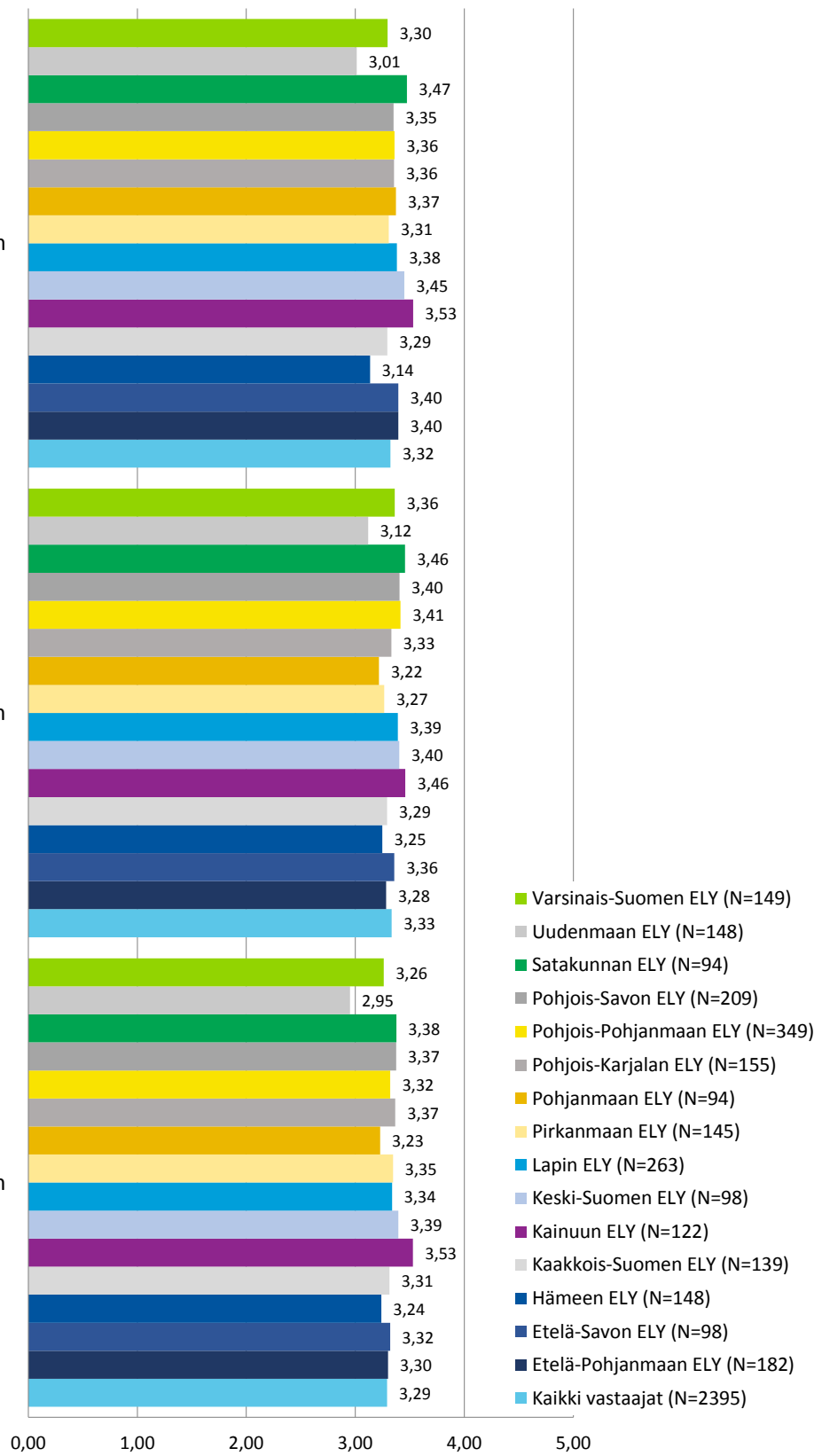
Kuva 25 Sidosryhmien tyytyväisyys ELY-keskuksittain viestinnän toimintaan

ELY-keskuksen viestinnän...

oikea-aikaisuuteen

selkeyteen

riittävyteen

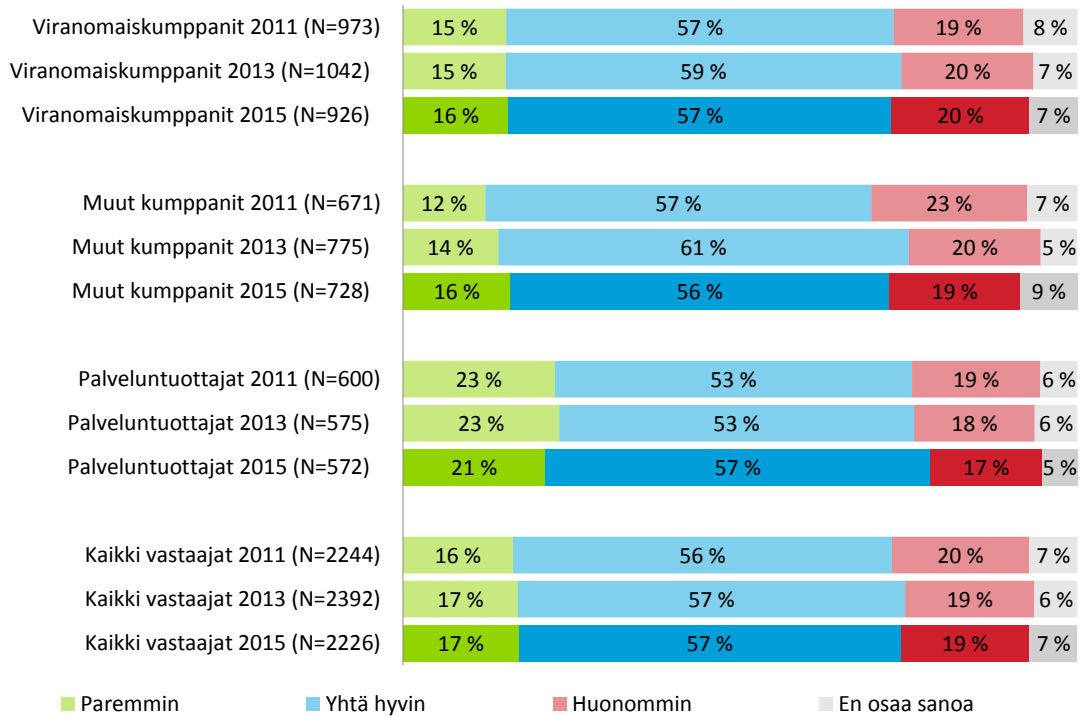


Asteikko: 1-5
 1 = Erittäin huonosti
 5 = Erittäin hyvin

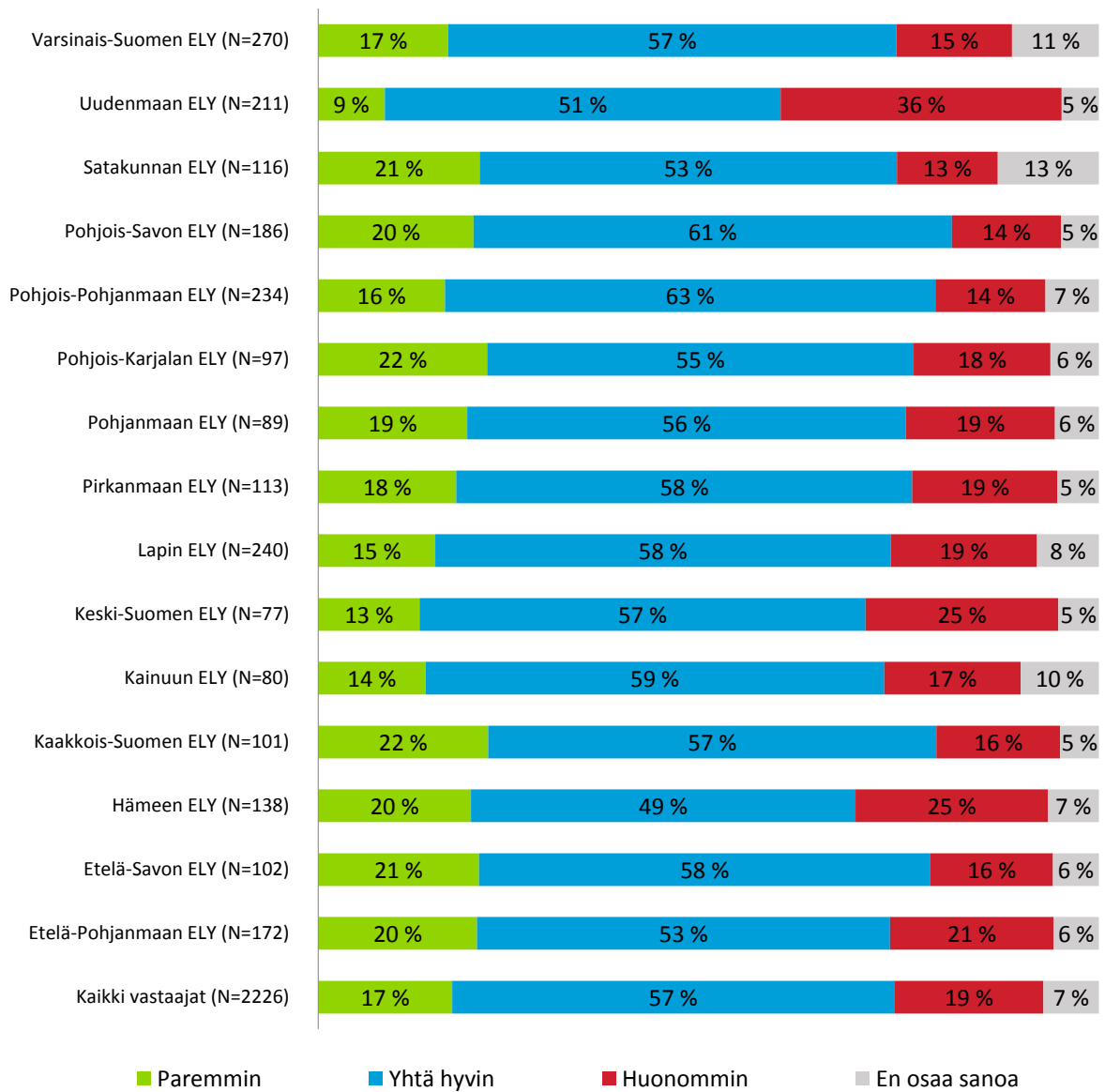
Yhteistyö verrattuna muihin yhteistyökumppaneihin

Suurin osa vastaajista arvioi yhteistyön ELY-keskusten kanssa sujuvan yhtä hyvin kuin yhteistyön muidenkin yhteistyökumppanien kanssa. Niiden henkilöiden määrä, jotka arvioivat yhteistyön sujuvan huonommin kuin muiden yhteistyökumppanien kanssa, on kuitenkin hivenen suurempi kuin niiden, jotka arvioivat yhteistyön sujuvan paremmin kuin muiden yhteistyökumppanien kanssa. Palveluntuottajat arvioivat yhteistyön ELY-keskusten kanssa sujuvan selvästi muita sidosryhmiä paremmin. Tulos on kokonaisuudessaan hyvin samansuuntainen vuosien 2011 ja 2013 tutkimusten kanssa.

Kuva 26 Sidosryhmien näkemys yhteistyön sujumisesta arvioidun ELY-keskuksen kanssa verrattuna muihin yhteistyökumppaneihin



Kuva 27 Sidosryhmien näkemys ELY-keskuksittain yhteistyön sujumisesta verrattuna muihin yhteistyökumppaneihin



ELY-keskuksen kanssa tehdyn yhteistyön merkitys

Lähes yhdeksän kymmenestä tutkimukseen vastanneesta pitää yhteistyötä arvioimansa ELY-keskuksen kanssa erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Palveluntuottajat pitävät yhteistyön merkitystä hivenen muita suurempana. Merkittäviä eroja eri sidosryhmien näkemyksissä ei kuitenkaan ole.

Yli puolet vastaajista tuntee olevansa ELY-keskukselle tärkeä tai erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Sidosryhmien vastaukset eivät juuri poikkea toisistaan, sen sijaan eri henkilöiden vastauksissa on hajontaa. Lähes 15 % vastaajista ei koe olevansa ELY-keskukselle tärkeä yhteistyökumppani. Tulokset eivät eroa merkittävästi vuosien 2011 ja 2013 tutkimusten tuloksista.

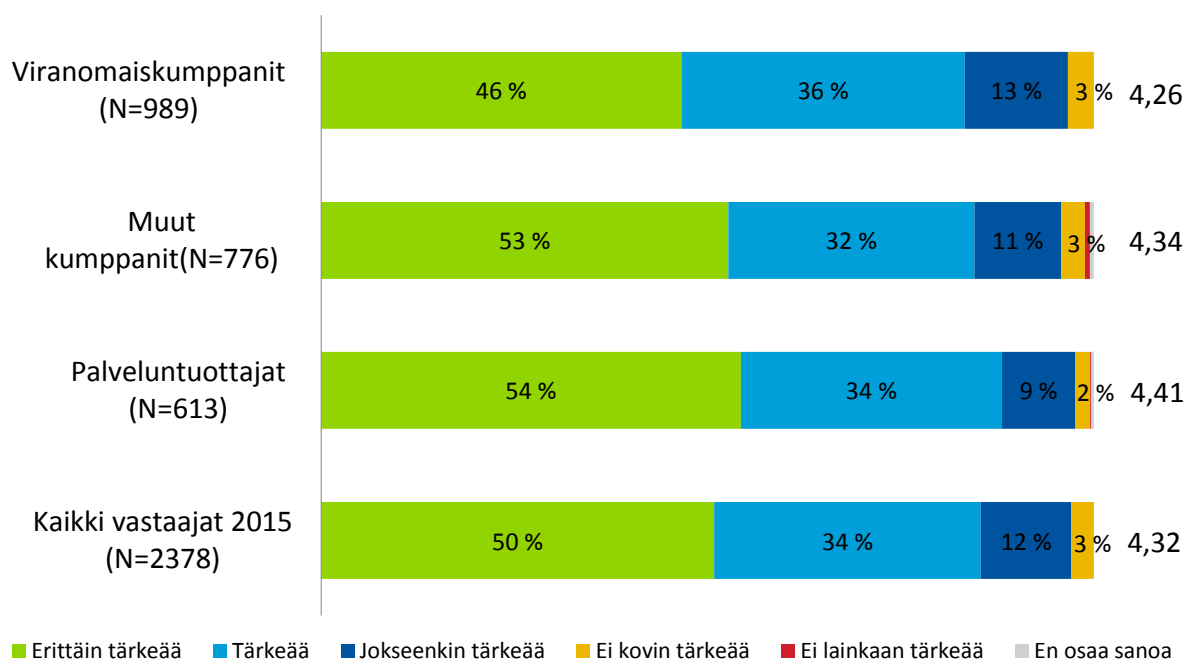
Yli puolet kaikkien ryhmien vastanneista piti parhaana yhteistyön kehittämisen muotona säännöllisiä palaveriteita ELY-keskuksen kanssa. Joka kolmas vastaaja piti seminaareja ja yhteistyöryhmiä yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeänä. Keskinäisen viestinnän parantaminen olisi joka neljännen vastaajan mielestä parhaita keinoja yhteistyön kehittämisessä. Palveluntuottajista ja muista kumppaneista joka neljäs piti yhteistyösuunnitelman laatimista olennaisena. Viranomaiskumppaneista vain joka kuudes piti yhteistyösuunnitelmaa keskeisenä keinona.

Yhteistyön kehittämiseksi parhaana toimintamallina nähdään normaalin kanssakäymisen lisäämistä sekä hanke-, projekti tai teemakohtaista yhteistyötä. Keskeistä olisi alentaa kynnystä ottaa yhteyttä ja tehdä yhteistyötä asiakastyön tai muun tarpeen sitä edellyttäessä.

Yhteistyön tärkeys sidosryhmille

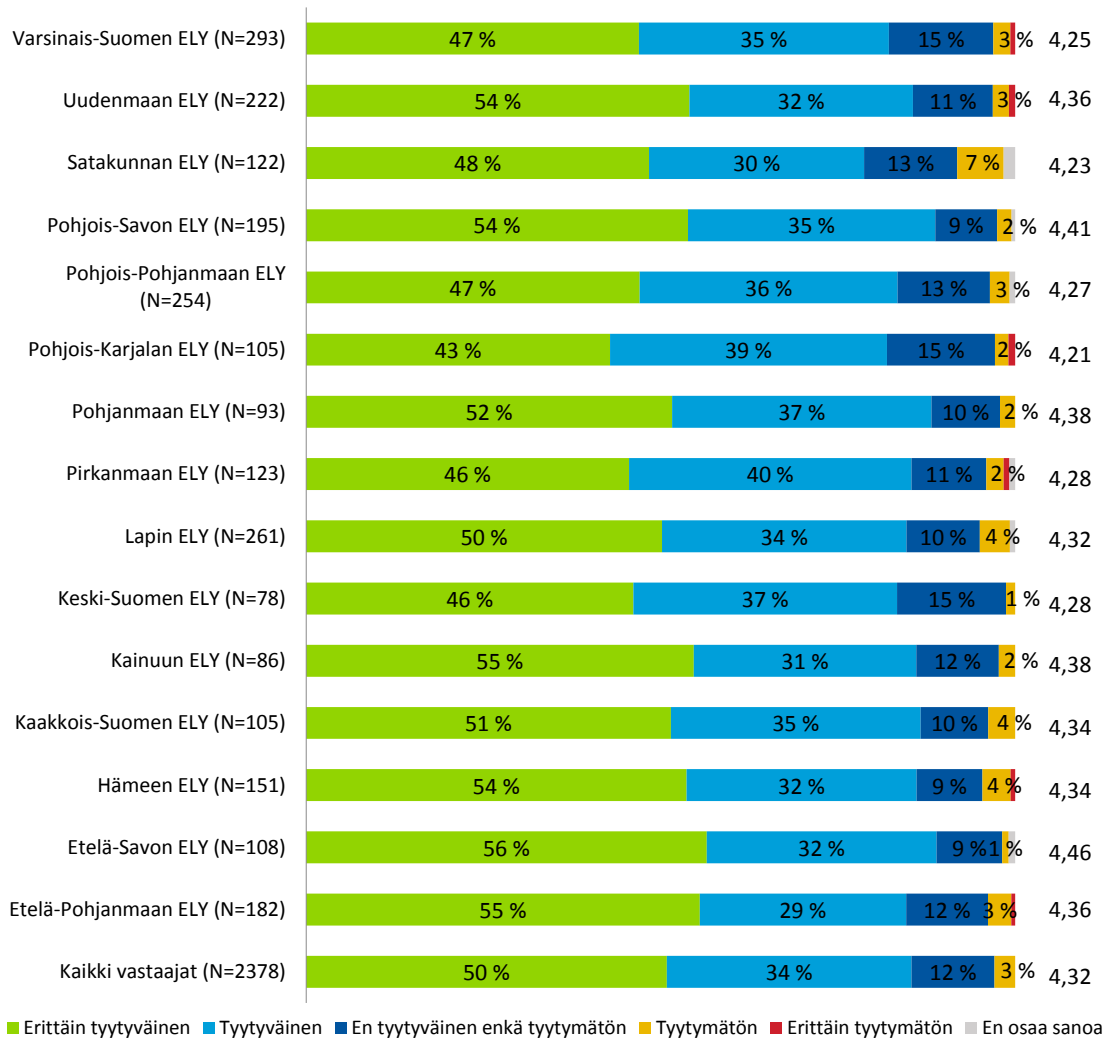
Lähes yhdeksän kymmenestä tutkimukseen vastanneesta pitää yhteistyötä arvioimansa ELY-keskuksen kanssa erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Eri sidosryhmien näkemyksissä ei ole merkittäviä eroja. Palveluntuottajat pitävät yhteistyön merkitystä kaikista suurimpana. Edelliseen tutkimukseen nähden erot ovat pieniä. Palveluntuottajien ja muiden kumppanien osalta merkitys on pysynyt täsmälleen ennallaan. Viranomaiskumppanien osalta merkitys on hieman laskenut.

Kuva 28 ELY-keskusyhteistyön tärkeys eri sidosryhmille



Erot ELY-keskusten välillä ovat niin pieniä ($\pm 0,15$ yksikköä keskiarvossa), että ne jäävät satunnaisvaihtelun sisälle. Yhteistyö ELY-keskusten kanssa on siten sidosryhmille yhtä tärkeää kaikkialla Suomessa.

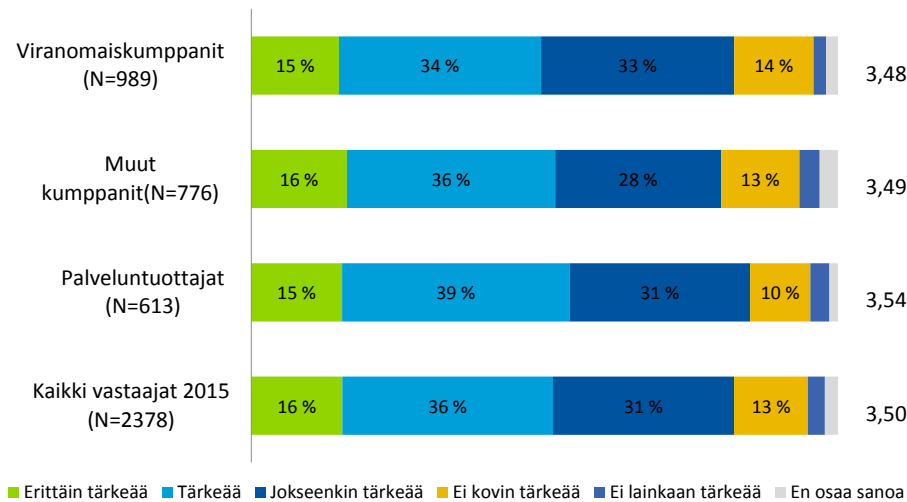
Kuva 29 ELY-keskusyhteistyön tärkeys sidosryhmille ELY-keskuskohteisesti esitettynä



Arvio yhteistyökumppanin tärkeydestä ELY-keskukselle

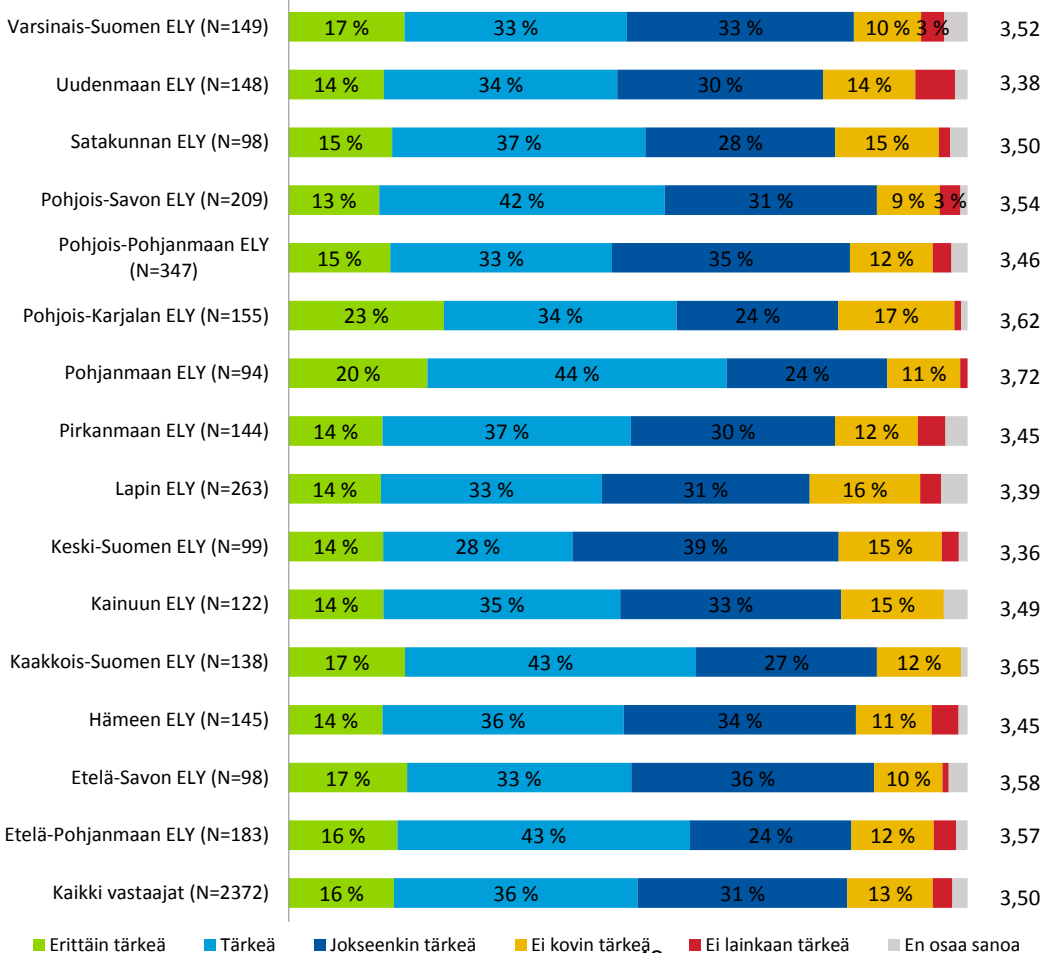
Yli puolet vastaajista tuntee olevansa ELY-keskukselle tärkeä tai erittäin tärkeä yhteistyökumppani. Sidosryhmien vastaukset eivät juuri poikkea toisistaan, sen sijaan eri henkilöiden vastauksissa on hajontaa. Lähes 15 % vastaajista ei koe edustamansa sidosryhmän olevan ELY-keskukselle tärkeä yhteistyökumppani. Tulokset eivät eroa merkittävästi vuosien 2011 ja 2013 tutkimusten tuloksista.

Kuva 30 Sidosryhmien arvio siitä, kuinka tärkeä vastaaja on yhteistyökumppanina arvioimalleen ELY-keskukselle. Tulokset vastaajatahoittain.



Tärkeydestä muodostetut keskiarvot vaihtelevat ELY-keskuskohteisesti melko vähän, joten tuloksista ei voi vetää ELY-keskuskohteisia johtopäätöksiä.

Kuva 31 Sidosryhmien arvio siitä, miten tärkeä yhteiskumppani he ovat arvioimalleen ELY-keskukselle



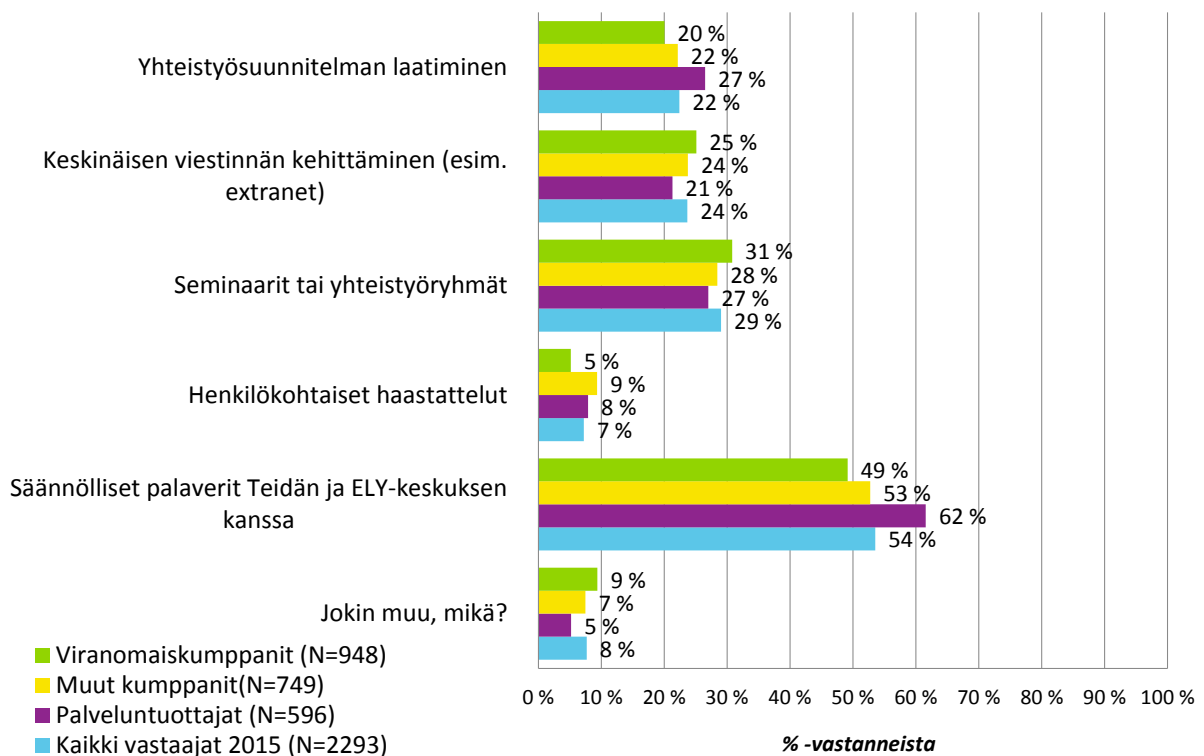
Yhteistyön kehittäminen

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, millaisella toimintamallilla yhteistyötä ELY-keskuksen kanssa voitaisiin kehittää. Yhteistyön kehittämiseksi parhaana toimintamallina nähdään normaalin kanssakäymisen lisäämistä sekä hanke-, projekti tai teemakohtaista yhteistyötä. Keskeistä olisi alentaa kynnystä ottaa yhteyttä ja tehdä yhteistyötä asiakastyön tai muun tarpeen sitä edellyttäessä.

Yli puolet kaikkien ryhmien vastanneista piti parhaana yhteistyön kehittämisen muotona säännöllisiä palaveriteita ELY-keskuksen kanssa. Joka kolmas vastaaja piti seminaareja ja yhteistyöryhmiä yhteistyön kehittämisen kannalta tärkeänä. Keskinäisen viestinnän parantaminen olisi joka neljännen vastaajan mielestä parhaita keinoja yhteistyön kehittämisessä.

Palveluntuottajista ja muista kumppaneista joka neljäs piti yhteistyösuunnitelman laatimista olennaisena. Viiranomaiskumppaneista vain joka kuudes piti yhteistyösuunnitelmaa keskeisenä keinona.

Kuva 32 Vastaajien ehdotukset yhteistyön kehittämisen toimintamalleiksi



Perusteluina yhteistyön kehittämismalleille käytettiin mm. seuraavia:

- Yhteistyön kehittämiseksi parhaana toimintamallina nähdään normaalin kanssakäymisen lisäämistä sekä hanke-, projekti tai teemakohtaista yhteistyötä. Keskeistä olisi alentaa kynnystä ottaa yhteyttä ja tehdä yhteistyötä asiakastyön tai muun tarpeen sitä edellyttäessä. Asiakaskohtaiseen suunnitteluun, tiedonvaihtoon ja yhteistyöhön tulisi panostaa vaikuttavuuden parantamiseksi. Tämä edellyttäisi vielä toimintamallien kehittämistä ja vastuiden sekä roolien selkiyttämistä.
- Myös yhteiseen suunnitteluun, strategiatyöhön sekä yhteisten toimintamallien rakentamiseen tulisi löytyä aikaa. Erityisesti epämuodollisen tarvelähtöisen yhteistyön ja vuorovaikutuksen toivotaan lisääntyvän työryhmätyöskentelyn asemesta. Yhteiset seminaarit, koulutus- ja asiakastilaisuudet koetaan hyviksi tavoiksi verkostoitua alueellisesti.

Viranomaiskumppanien avoimia vastauksia

- “ Meillä on jo säännölliset tapaamiset, ja yhteistyö on erittäin hyödyllistä. Kaupungin asiantuntija ja ELY:n asiantuntijat arvioivat yhteisiä hankkeita säännöllisesti, ja arvioivat myös toisten hankkeita. Kaupunki nykyisin rahoittaa, ja ELY hoitaa tiesuunnitelmat mm. kevyen liikenteen väylistä.
- “ Yhteistyösuunnitelma eri toimialojen kanssa yhdessä.
- “ Palaverit tarvittaessa ja yleensä yhteydenpito.
- “ Normaalialia työkanssakäyntiä tulisi kehittää avoimemmaksi ja vastavuoroisemmaksi.
- “ Säännöllinen ja strukturoitu yhteistyö toimii jo tällä hetkellä. Turhia rakenteita ei kannata luoda.
- “ Tiivis yhteistyö mahdollistaisi jatkossakin vielä paremmin ennakoitavuutta tulevaisuutta ajatellen.
- “ Seminaareissa saadaan tarvittavia uusia tietoja. Säännölliset palaverit ovat hyviä, esim. kehittämiskeskustelu. Siellä asioista saadaan usein hyödyllinen keskustelu, jota ei yksittäisen hankkeen viranomaisneuvottelussa niin tarkasti pysty ratkomaan, jos kyseessä on yleisellä tasolla oleva asia.
- “ Ehkä tuo seminaari-vaihtoehto olisi toimivin malli. Olemme jo nyt mukana laatimassa yhteistoimintasuunnitelmaa, joka on aina myös lyhykestoinen (vuoden-pari) hanke. Näin ollen yhteistyötä olisi parempi ylläpitää mm. seminaarien avulla. Näissä tapaa samalla myös muita toimijoita, kun taas kahden välisissä tapaamisissa näitä yt-kumppaneita ei yleensä ole.
- “ Henkilökohtaisilla tapaamisilla on ollut yleensä aina paremmat seuraukset kuin näkymättömillä tapaamisilla tai postien lukemisella. Tapaamisten aikana asiat tulevat puolin ja toisin selviksi paremmin.
- “ Viranomaispalavereita käydään jo nyt vuosittain.
- “ Vähentäisi byrokratiaa, jouhevoittaisi toimintaa, tulisi uusia ideoita ja toimintamalleja.
- “ Voisimme anayttisesti ja säännöllisesti käydä läpi yhteisiä asioita ja mahdollisuuksia.
- “ Lausuntojen pyytämistä varten tiedostojen tallentaminen yhteiseen extranettiin mahdollistaisi esim. laajojen lupahakemusten koko aineiston läpikäymisen ilman, että lähetettävistä paperimääristä / tiedostoista tulee kohtuuttoman suuria. Seminaarien ja koulutusten järjestäminen on tällä hetkellä käytössä oleva, erittäin tärkeä ja toimiva yhteistyömalli. Palavereja järjestetään tiettyjen aihepiirien ympärillä (pohjavesien suojelun työryhmä, vesienhoidon yhteistyökokoukset, ym.), mutta ei läheskään kaikissa.
- “ Tuntisimme toisemme paremmin myös henkilökunnan vaihtuessa.
- “ Toivoisimme, että ELY-keskukset toimisivat aktiivisemmin edistämässä ja pohtimassa yhteistyössä pks-kuntien kanssa, miten maankäytön suunnitteluprosesseja voitaisiin nopeuttaa ottaen huomioon MRL:n joustot ja tulkintamahdollisuudet.
- “ On hyvä välillä tavata ja yhdessä pohtia yhteisiä ongelmia. Tapaamisen jälkeen on helpompi ottaa yhteyttä.
- “ Tämä malli on jo tiettyjen teemojen osalta käytössä, ja hyväksi havaittua käytäntöä tulisi jatkaa. Yhteisissä seminaareissa ja palavereissa vuorovaikutus on tuloksellisempaa kuin yksinomaan sähköisten viestintävälineiden kautta käytävä keskustelu.
- “ Me pidämme jo säännöllisesti palavereita; ainakin olemme läsnä samassa palaverissa, johon kuuluu kyllä muitakin. Tämä riittää meille.
- “ ELYllä ja kunnalla on monta yhteistyön osa-aluetta ja yhteistyösuunnitelmassa nuo kaikki osa-alueet tulisi käytyä läpi. Pelkät palaverit koskevat yleensä vain yhtä osa-aluetta.

- " *Yhteistyön pitää olla selkeää, tavoitteellista ja konkreettisella tasolla. Erialaisten strategisten sopimusten laadinta jokaisessa organisaatiossa erikseen tuntuu kovin päällekkäiseltä työltä, kun kaikki samat henkilöt osallistuvat jokaisen kumppanin strategian laadintaan. Lopputulos on siis sama riippumatta siitä, onko kyseessä kaupunki, maakunta tai ELY-keskus. Voisin tässä yhteydessä nostaa sen kysymyksen esille, että mihin maakunnan liittoa tarvitaan. Voitaisiinko tämä purkaa?*
- " *Voitaisiin käydä läpi esiin tulleita ongelmia, tulkinta erimielisyyksiä yms. yhdessä muiden toimijoiden (YM, Lapin Liitto, muut kunnat).*

Palvelutuottajien avoimia vastauksia

- " *Lisäisi vuoropuhelua ja ymmärrystä sekä säästäisi siten kaikilta aikaa.*
- " *Vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet yleisesti toimialamme näkyvyyden, osaamisen ja innovoinnin pohjaksi.*
- " *Selkeämpi kuva tarjolla olevista tukimahdollisuuksista ja niiden rajoituksista liittyen sisältöön. Parempi yhteistyö.*
- " *ELYn ihmisten kouluttaminen käytännön ymmärtämiseen auttaisi keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Osaavia ihmisiä ovat ELY-keskuksessa, mutta käytäntö on jo unohtunut. Kaikki asiat pystyy hoitamaan pykälien mukaan, kun käytäntökin on selvillä myös tilaajan puolella. Tämä edistää keskinäistä vuorovaikutusta, koska kaikesta pystyy silloin keskustelemaan asioiden oikeilla nimillä ja päätöksiä pystytään tekemään nopeasti. Tällöin kynnyks keskustelun avaukselle madaltuu.*
- " *Säännöllisillä kahden välisillä tapaamisilla voidaan kehittää molempien osapuolten toimintaa, paneutua vaativiin asiakohtiin ja löytää yhteisiä ratkaisuja. Yhteistyösuunnitelma tukisi tätä säännöllisyyttä.*
- " *Omalta suunnaltani voin tuoda tietoa muualla tehdyistä ratkaisumalleista. Yhdessä pohtimalla voisimme kehittää asioiden priorisointia.*
- " *Yhteistyösuunnitelma; kunnan tai alueen ja ELYn yhteisestä tavoitteesta, pelisäännöistä, vastuista sopiminen. Seminaarit tai yhteistyöryhmät: lisäävät vuorovaikutusta ja vahvistavat edellytyksiä luottamuksen syntymiselle, ideat yhteisessä pöydässä kenties johtaisivat parempaan yhteistyöhön.*
- " *Yrityskenttä arvioi toiminnan hitaaksi, byrokraattiseksi, yhteiskunnan resursseja käytetään hyvin huonosti.*
- " *Loisi edellytykset joustavaan, "reaaliaikaiseen", ajantasaiseen yhteistyöhön ja vuorovaikutus paranisi.*
- " *Ymmärrys osapuolten tarpeista kasvaa. Yhteinen kehittäminen vie molempien asiaa eteenpäin.*

Muiden kumppaneiden avoimia vastauksia

- " *Asiakastapauksissa yhdessä työn tekeminen tavoitteen saavuttamiseksi: lisää tutkimuslähtöistä liiketoimintaa. Roolien ja toiminnan selkiyttäminen yhdessä tekemisen kautta - ei päällekkäistä vaan toista, ja etenkin asiakasta, tukevaa.*
- " *Säännöllinen yhteydenpito avaintoimijoiden kesken.*
- " *Nykyinenkin toimii, eli rahoitusasiantuntijoiden nopea saavutettavuus.*
- " *Normaali tarpeenmukainen yhteydenpito, joka alueella onnistuu jo nyt mainiosti. Suorat ja hyvät kontaktit asiantuntijoiden kesken, mielipiteiden ja kokemusten vaihto jne.*
- " *Vuorovaikutus on aina hyvää molemmille osapuolille.*
- " *Yhteistyösuunnitelma riittävän pitkälle aikavälille.*

- " *Saisimme oikea-aikaisesti ja säännöllisesti tarvitsemaamme tietoa, ja voisimme viestiä omista muutoksistamme suoraan henkilöltä henkilölle.*
- " *Tiedonvaihto ja ajankohtaisista asioista keskusteleminen, jotta yhdessä voidaan viedä asioita eteenpäin. Olemassa olevat yhteistyöelimet ovat toimineet hyvin ja antavat lisäarvoa.*
- " *Tällä hetkellä yhteistyö sujuu moitteetta, ei tarvetta kehittää.*
- " *Edistää, kun toimitaan, eikä vain suunnitella yhteistyötä.*
- " *Yhteinen asiakashallintajärjestelmä pakottaisi tiiviimpään yhteistyöhön. Tieto kulkisi paremmin yritysten tilanteista ja mikroyritysten rahoituspalvelujen päätöksentekoa voitaisiin siirtää seudulliseen yritysneuvontaan ja mahdollisimman lähelle asiakasta. Asiakas saisi rahoituspäätökset nopeasti ja jouhevasti ilman useampia välikäsiä. Julkisiin yrityspalveluihin saataisiin lisää tehoja.*
- " *Säännölliset palaverit olisivat hyviä.*
- " *Kerran vuodessa - joka toinen vuosi riittäisi. Ihmiset vaihtuvat ja toiminnot muuttuvat. Kaikkea ei kuule sähköpostilla. Keskustelussa saa uusia ajatuksia. En silti tarkoita, ettei esim. seminaareja voisi pitää, niiden aihepiirit ja työskentelytavat pitäisi vaan fokusoida niin, että tavoittaisivat oikean kohderyhmän, eikä vain henkilöitä, joilla juuri silloin sattuu olemaan vapaata kalenterissa.*
- " *Esim. yhteistyöryhmien kautta tieto "kentältä" tulisi molempiin suuntiin.*
- " *Henkilöiden välinen yhteistyö ja toistensa tunteminen edistää parhaiten yhteistyötä. ELY-keskuksen henkilökunnan tulee käytettävissä olevien resurssien puitteissa tutustua toimialueensa käytännön työhön ja olosuhteisiin - ja käytännön työstä vastaaviin henkilöihin.*
- " *Henkilökohtaiset tapaamiset kerran vuodessa olisi tärkeää toimijoiden kannalta.*
- " *Henkilökohtaisissa tapaamisissa vuorovaikutus toimisi entistä paremmin.*
- " *Säännöllisillä palavereilla voisimme paremmin ennakoida arjen tilanteita ja yhteydenpidon kautta osaltamme auttaa asiakasviestinnässä.*

Ehdotukset ELY-keskusten yleiseksi kehittämiseksi

Vastaajilta pyydettiin ehdotuksia ELY-keskusten yleiseksi kehittämiseksi. Seuraavassa on esitetty yhteenveto si-dosryhmien ehdotuksista. Ehdotukset on lajiteltu sen mukaan, millaisia asioita avoimissa vastauksissa on paino-tettu.

Yhteistyöhenkisyys ja kehitysmuotoisuus

- Positiivisempi kehitysmuotoisempi asenne ja rooli
- Asiantuntijoiden palveluhenkisyys kehittäminen
- Yhteistyön tiivistäminen kumppaneiden kanssa

Jalkautuminen kentälle

- Aktiivisempi jalkautuminen alueen yritysten ja elinkeinoelämän pariin
- Asiakaslähtöisyyden lisääminen (asiakastarpeiden tuntemus)
- Yhteistyö alueellisten paikallisten toimijoiden kanssa

Asiakaslähtöiset prosessit ja toimintamallit

- Prosessien yksinkertaistaminen ja virtaviivaistaminen
- Palvelumuotoilu: asiakkaan prosessin huomioiminen
- Tavoitettavuuden parantaminen
- Käsittely- ja maksatusaikojen lyhentäminen
- Käytäntöjen yhtenäistäminen ELY-keskusten välillä
- Toimenkuvien selkeyttäminen ja oikean vastuutahon löytämisen helpottaminen

Paikallisuus ja läsnäolo

- Toimintojen keskittäminen näkyy paikallistuntemuksen vähenemisenä
- Alueellisia etuja ei enää ajeta samalla tavalla kuin ennen (keskittäminen)
- Paikalliseen verkostoitumiseen tulisi panostaa

Organisaation selkeyttäminen

- Jatkuvat muutokset kangistaneet toimintaa ja vaikuttaneet yhteistyötahon löytämistä
- Puutteet sisäisessä tiedonkulussa näkyvät ulospäin
- YT-prosessi heijastunut negatiivisesti myös ulospäin

Resurssien riittävyys huolena

- Tehtävien priorisointi resurssien riittävyyden varmistamiseksi
- Määrärahojen supistuminen vähentää ELY-keskusten mahdollisuuksia toimia alueen elinkeinoelämän tukena
- Henkilöstön väheneminen näkyy käsittelyajoissa ja toiminnassa muutenkin
- Huoli asiantuntemuksen säilymisestä ja työn laadukkuudessa jatkossa

Viestinnän kehittäminen

- Nettisivujen selkeyttäminen (erityisesti vastuuhenkilöiden/-tahojen löydettävyys)
- Ennakoivaa viestintää
- Päivittäinen matalan kynnyksen vuorovaikutus

Paljon erilaisia näkemyksiä ELY-keskusten rakenteen toimivuudesta

- ELY-keskusten nykyisen rakenteen mielekkyyttä kyseenalaistettu
- Vastuualueiden yhteistyö vähäistä ja hyödyt asiakkaille alhaiset
- Kysymyksiä: Tulisiko AVIt yhdistää ELY-keskuksiin, entä TE-palvelut?

Valittuja avoimia vastauksia

- *ELY-keskuksen tulisi olla joustavampi ja neuvottelukykyisempi. Oltava myös aktiivisemmin yhteydessä sidosryhmiin.*
- *Ehdotan Varsinais-Suomen ELYlle lisää henkilökuntaa, ovat suuren työpaineen alla. Joukkoliikenteen osalta on paljon muuttuvia asioita esim. lainsäädäntö, rahoitus jne.*
- *Jollei ELY-keskuksella ole riittäviä=uskottavia resursseja käytössään, on yhteistoiminta hedelmätöntä ja kannaltamme hyödytöntä.*
- *Aitoa asiakaslähtöisyyttä toimintaan lisää norsunluutorneihin piiloutumisen sijaan.*
- *Aitoa ja välitöntä yhteistyötä kuntien kanssa.*
- *Pidettävä yleisen edun valvonta (esim. ympäristö- ja luonnonsuojeluasiat) erillään ja itsenäisenä suhteessa elinkeinojen edistämiseen.*
- *Jatkuvilta organisaatiomuutoksilta tulisi pidättäytyä, jotta voidaan paremmin keskittyä yhteistyöhön ja perustehtävään.*
- *Pelastustoiminnan näkökulmasta olisi suotavaa, jos ELY-keskuksesta/ keskuksista saisi ympärivuorokautista palvelua (esim. päivystys) ympäristöonnettomuuksien asiantuntijaosaamisen näkökulmasta tarkasteltuna.*
- *Lakkauttaminen. Koko TE-keskus - ELY-keskus -rakenne on alun alkaen ollut keskushallintolähtöinen himmeli, jossa ei asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden näkökulmasta ole ollut mitään järkeä. Ainoa yhdistävä tekijä keskuksen sisällä on ollut EU-rahojen kanavointi, eikä asiakaslähtöisyydestä ole koko aikana ollut tietoaakaan. Esitetty kokeilu Lapin aluehallinnon organisoinnista on ainoa järkevä tie.*
- *Ympäristöpuolelta ei kerta kaikkiaan ole varaa supistaa enää yhtään. Yleiseksi kehittämiseksi ei voi todeta muuta, kuin että resursseja lisää heille!*
- *Yhdistäminen AVlen ja maakuntaliittojen kanssa yhdeksi maakunnalliseksi viranomaiseksi olisi paikallaan. Väliportaana hallinto on nykyisin harvinaisen sekavaa.*
- *Laajaa poikittaista näkemystä ja asiantuntemusta eri elinkeinojen ja ympäristön kokonaisuudesta.*
- *Ympäristö ja luonnonvarat yksikön asema elinkeinojen ja liikenteen rinnalla jää vähän valjuksi. Kuitenkin ympäristöasiat ovat jatkuvasti ajankohtaisia, tilanteet muuttuvat ja tarvitaan nopeaa reagointia. Asiakkaat ja asukkaat odottavat nopeaa ja ammattitaitoista reagointia.*
- *Toiminta periaatteessa hyvää, mutta resursointi on kovin vähäistä. Samoin voimakkaasti häiritsee käsien sitominen harkitsemattomasti tehdyn sääntelyn johdosta. Periaatteessa ohjelmien ja rahoituksen tarkoitukset ovat hyviä, mutta ohjeistus detaljitasolla on valitettavan usein liian rajaavaa ja estää järkevän ja alkuperäisen tavoitteen toteuttamisen.*
- *Jalkautuminen joskus "ruohonjuuritasolle", resurssien lisääminen, jos ei aika riitä kohtuulliseen lupakäsittelyyn ja maankäytön ohjaamiseen...*
- *Turhan byrokratian karsinta. Yhteiset linjaukset ja yhteistyötä muiden ELYjen kanssa pälekkäisten töiden karsimiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriön ohjaus hidastaa usein turhaan ELYn toimintaa ja mahdollisuuksia hoitaa tehtävänsä ja asiakaspalvelua tehokkaasti. Esim. virkojen täyttölupia käsittääkseni saatu satumanvaraisesti ja liian hitaasti. Tarvittaisiin lisää joustavuutta koko organisaatioon.*
- *Annetaan jatkossakin mahdollisuus toimia itsenäisenä ELY-keskuksena.*
- *Turha byrokratia pois.*

- *Rahoituksen ja työajan käyttöä pitäisi suunnata enemmän maakuntakeskuksesta vaikeammin kehitettävälle maaseutu- ja reuna-alueille. Minusta on aika ironista, että tällä hetkellä maakunnan ainut äkillisen rakennemuutoksen alue on maakuntakeskuksen muodostama seutukunta (varuskunnan lopettamisen vuoksi). Maakuntakeskuksessa taloudellisia resursseja, toimijoita ja kehittäjiä on muutenkin jo paljon.*
- *Päätöksenteko takaisin Lappiin Oulusta. Oulusta ei kannata kysyä mitään, palvelu erittäin tympeää. Lapin ELY-keskus auttaa aina!*
- *Henkilöstön vaihtuvuutta saatava vähenemään, ja vastuujaot selkiytettävä.*
- *Toimintoja voisi selkiinnyttää ja purkaa päällekkäisiä työryhmiä. Työskentelyä ja vuorovaikutusta voisi siirtää sähköisille alustoille tai kysyä ajankohtaisista asioista mielipiteitä tämän tyyppisillä kyselyillä.*
- *ELY-keskuksille on turvattava riittävät resurssit, jotta toiminta voi jatkua nykyisellä tasolla myös tulevaisuudessa. ELY-keskus on vesihuollossa maakunnassa ainoa laajemmista kokonaisuuksista, vesihuollon maakunnallisesta kehittämisestä huolehtiva ja vastuuta kantava organisaatio. Yksittäiset vesilaitokset keskittyvät pääasiassa vain oman toiminta-alueensa asioihin.*
- *Asiakaspalveluhenkisyuden lisääminen, yritystoiminnan ymmärtäminen, itsestä lähtöisin olevan byrokratian vähentäminen...*
- *Hieman lisää aktiivisuutta!*
- *Organisaatio vastustaa kaikkia muutoksia ja uusia työkaluja, muutosvastarinnan poistaminen.*
- *Lisää resursseja! Riittävän päteviä yhteysviranomaisia hankkeisiin (YVA:t). Lausunnoissa paistaa nykyisin läpi kiire; mm. turvetuotantoluvat, tuulivoimahankkeet. Etenkin kaavalla etenevät hankkeet jäävät ympäristöarvojen ja myös ihmisiin kohdistuvien vaikutusten puolesta vasemmalla kädellä tehdyiksi. Ei voi toimia pidempään näin. Jotta hankkeet etenevät jouhevasti ja konsultti saisi tehdä laadukasta työtä, vaatisi tämä työpalavereja yhteysviranomaisen kanssa, ELYn ennakkonäkemyksiä ja suosituksia hankkeeseen liittyvissä asioissa. Asiakas/hanketoimija usein ymmärtää ja uskoo ELYn neuvoja. Jotta rahaa ja aikaa ei hukata, vaatisi tämä palavereja enemmän. Näihin ei enää ole aikaa, mutta pitäisi olla!*
- *ELY-keskuksen älykkäät ihmiset työhön, joka tuottaa ihmisille mahdollisuuksia työhön ja yrittäjyyteen, rajoitusten ja kieltojen sijaan.*
- *Henkilönimet ja osoitteet esiin nettiin. Avointa informointia ajankohtaisista hankkeista ja niihin osallistuneista toimijoista, jolloin voidaan arvioida miten hankkeet jakautuu. Avoin informaatio rahoituksesta ja ulkoisten konsulttipalveluiden käytöstä.*
- *Jalkautumista kentälle ja toimijoiden kuulemista tarvitaan!*
- *Nopeita lyhytkestoisia palvelukokonaisuuksia, joissa vapaa sisältö, joka keskittyisi toiminnan kehittämiseen suhteellisen laajalla skaalalla (laatu, ympäristö, turvallisuus, yhteiskuntavastuu). Esimerkkinä LaatuApu Etelä-Pohjanmaalla.*
- *Jalkautuminen maastoon.*
- *Palveluiden kehittäminen palveluiksi, ei byrokraattiseksi toiminnaksi vain toiminnan takia. Ratkaisuhakuisuuden kehittäminen ja ymmärtäminen.*
- *Tärkein seikka tulevaisuuden ja kehittymisen kannalta on, että toimipaikka säilyy nykyisellä paikkakunnallaan.*
- *Suuren kokonaisuuden osioittaminen ja organisointi helpommin lähestyttäviksi kokonaisuuksiksi yhteyshenkilöineen ja yhteistyöohjelmineen.*

ELY-keskuksia ohjaavat tahot

ELY-keskuksia ohjaaville ministeriöille ja virastoille tehtiin erillinen kysely, jonka kysymykset poikkesivat muiden sidosryhmien tutkimuskysymyksistä. Ohjaavien tahojen kyselyyn vastasi 41 henkilöä. Varsin pieni vastajamäärä tulee huomioida tulosten tulkinnessa.

Suurimmalla osalla vastaajista ohjaussuhde ELY-keskuksiin on monipuolinen ja yhteydenpito on sekä muodollista että epämuodollista. Kaksi kolmasosaa vastaajista on yhteydessä ELY-keskuksiin vähintään kerran viikossa. Yhteydenpidon tiheys on samansuuntainen vuoden aikaisempien tutkimustulosten kanssa.

Tyytyväisimpiä ohjaavat tahot olivat edellisen tutkimuksen tapaan ELY-keskusten asiantuntijoihin. Tulos vastaa myös sidosryhmien tutkimustuloksia. Yleisesti ELY-keskusten osalta tyytyväisimpiä oltiin vuorovaikutukseen ja kehittämismyönteisyyteen. Vähiten tyytyväisiä oltiin yhteistyöverkoston toiminnan tuloksellisuuteen.

Etenkin tyytyväisyys ELY-keskusten johtamistapaan ja johdon sitoutuneisuuteen ovat parantuneet vuoden 2013 tutkimukseen verrattuna. Muut muutokset vuoden 2013 tutkimukseen nähden ovat tapahtuneet arvioissa ELY-keskuksen oma-aloitteellisuudesta sekä kehittämismyönteisyydestä.

Ohjaavat tahot olivat keskimäärin tyytyväisiä eri ELY-keskusten toimintaan kokonaisuutena, mutta tulokset heikkenivät valtaosassa ELY-keskuksia. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat Hämeen, Kaakkois-Suomen ja Pohjois-Karjalan ELY-keskusten toimintaan. Tyytymättömmimpiä vastaajat olivat Keski-Suomen, Uudenmaan ja Kainuun ELY-keskusten toimintaan.

Hyviä käytäntöjä nostettiin esille mm. ELY-keskuksen luomista yhteistyömalleista, joissa keskitytään yhteisen teeman tai haasteen käsittelemiseen yhdessä alueen muiden avaintoimijoiden kanssa. Näissä yhteistyömaaleissa haetaan asiakaslähtöisyyttä ja laaja-alaista poikkitieteellistä yhteistyötä. Lisäksi mainittiin ELY-keskusten hyviä käytäntöjä liittyen tehokkaisiin prosesseihin ja toimintamalleihin. Hyvien käytäntöjen jakamista ELY-keskusten kesken pidetään tärkeänä.

Ohjaavat tahot näkevät ELY-keskusten toiminnassa vielä haasteita ja kehitettävää. Monelta osin kehityskohdeet liittyvät toimintatapojen yhtenäisyyteen, organisoitumiseen ja laaja-alaisen yhteistoiminnan kehittämiseen.

Ohjaavat tahot näkevät myös nykyisen ohjausmallin toimivuudessa, selkeydessä ja ohjaustavoissa paljon kehitettävää. Tulos ei ole parantunut vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin verrattuna.

Vastaajat antoivat edellisten tutkimusten tapaan ohjausmallin selkeydelle ja toimivuudelle heikkoja arvioita. ELY-säädösten ei koeta muodostavan selkeää pohjaa ohjaukselle. Myöskään ohjausfoorumia ja yhteistyötapoja ei pidetä toimivina. Näiden väittämien kohdalla hieman useampi vastaajista kokee tilanteen enemmän huonoksi kuin hyväksi. Ohjauksen muita "pelisääntöjä" vain harva vastaajista pitää toimivina ja selkeinä. Puolet vastaajista kokee, että ELY-keskuksen ohjausmalli ei ole selkeä ja toimiva. Vain pieni osa vastaajista arvioi pelisääntöjen olevan selkeitä ja toimivia.

ELY-keskusten ohjausta toivotaan kehitettävän nykyistä kevyemmäksi, virtaviivaisemmaksi ja yksinkertaisemmaksi. ELY-keskuksia ei ohjata riittävästi yhtenä kokoanaisuutena. ELY-keskusten ohjauksessa tulisi päästä valtakunnalliseen kokonaisuuden ohjaukseen vastuualuekohtaisen ohjauksen ohella. Ohjaavien tahojen yhteistyöhön ja tavoitteiden yhteensovittamiseen tulisi panostaa enemmän.

Vastaajien ohjaussuhde ELY-keskuksiin

Vastaajia pyydettiin kertomaan, minkälaista ohjausta heidän vastuulleen kuuluu. Vaihtoehtoina annettiin tulosohjaus, informaatio-ohjaus (ohjeet ja neuvonta), säädösohjaus, kehittäminen ja jokin muu ohjaus kuin edellä mainittu. Kolme neljästä vastanneesta vastasi tulosohjauksesta tai informaatio-ohjauksesta.

Tyytyväisyys ELY-keskuksiin yleensä

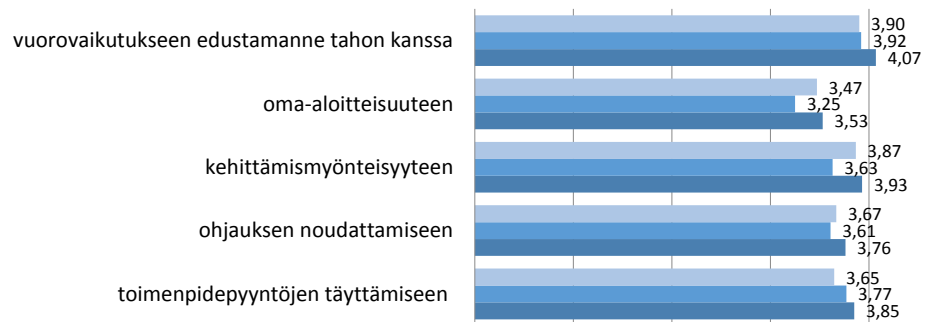
Vastaajia pyydettiin arvioimaan yleisesti ELY-keskuksen toimintaa ja ohjaussuhteen toimivuutta. Tyytyväisyyttä kartoitettiin ELY-keskukseen yleisesti, ELY-keskuksen johtoon (ml. keskijohto), ELY-keskuksen asiantuntijoihin ja ELY-keskusten yhteistyöverkostoihin (kuva 33).

Tyytyväisimpiä ohjaavat tahot olivat edellisen tutkimuksen tapaan ELY-keskusten asiantuntijoihin. Tulos on yhtenevä myös muiden sidosryhmien tutkimustulosten kanssa. ELY-keskusten osalta tyytyväisimpiä oltiin vuorovaikutukseen ja kehittämismyönteisyyteen. Vähiten tyytyväisiä oltiin yhteistyöverkoston toiminnan tuloksellisuuteen.

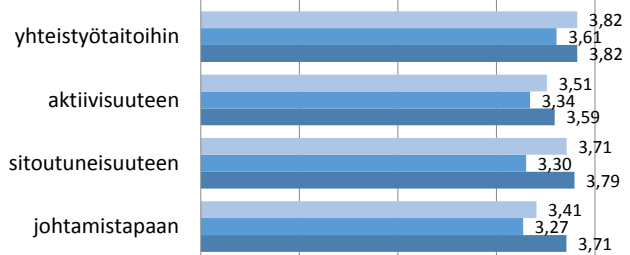
Ohjaavien tahojen tyytyväisyys ELY-keskusten johtamistapaan ja johdon sitoutuneisuuteen on parantunut selvästi vuoden 2013 tutkimukseen verrattuna. Myös tyytyväisyys ELY-keskusten oma-aloitteellisuuteen ja kehittämismyönteisyyteen on parantunut vuoden 2013 tutkimukseen nähden.

Kuva 33 Ohjaavien tahojen tyytyväisyys ELY-keskuksen toimintaan ja ohjaussuhteen eri osa-alueisiin kokonaisuudessaan. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin

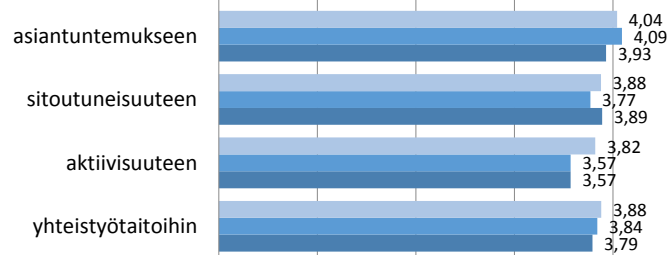
Tyytyväisyys ELY-keskuksen



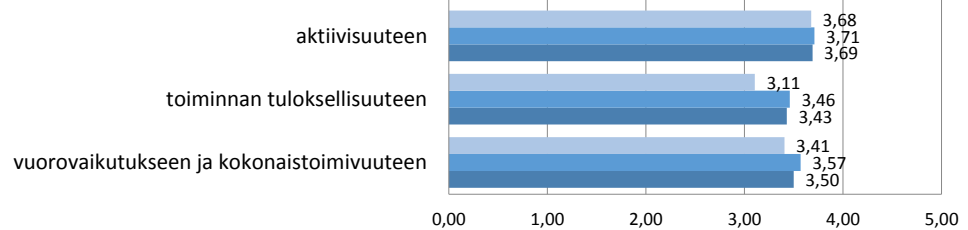
Tyytyväisyys ELY-keskuksen johdon



Tyytyväisyys ELY-keskuksen asiantuntijoiden



Tyytyväisyys yhteistyöverkostojen

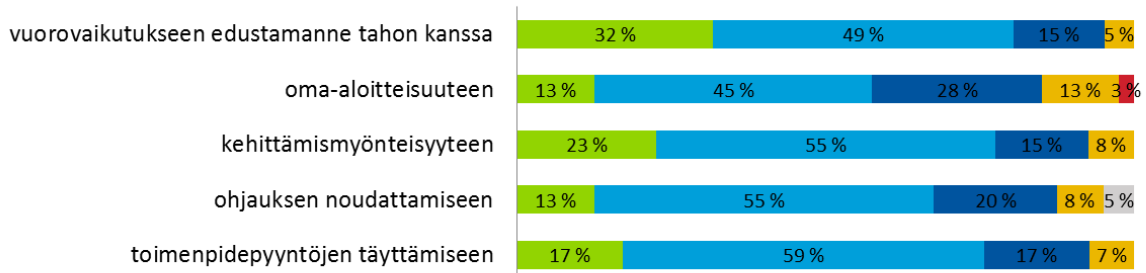


Asteikko: 1-5
 1 = Erittäin tyytymätön
 5 = Erittäin tyytyväinen

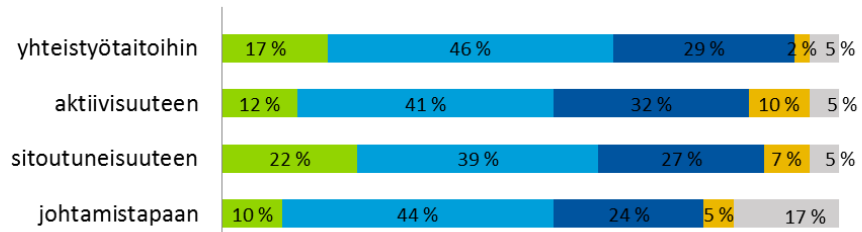
Ohjaavat tahot 2011 Ohjaavat tahot 2013 Ohjaavat tahot 2015

Kuva 34 Ohjaavien tahojen tyytyväisyys ELY-keskuksen toimintaan ja ohjaussuhteen eri osa-alueiin kokonaisuudessaan. Vastausten jakauma

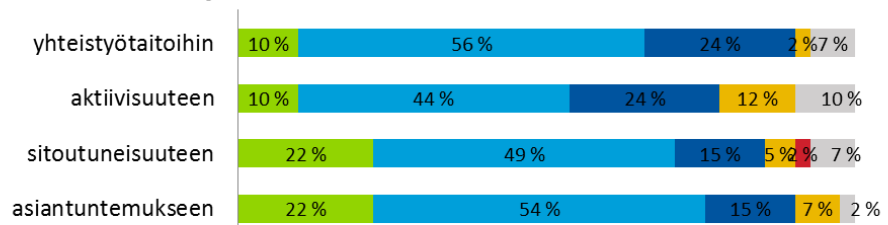
Tyytyväisyys ELY-keskuksen



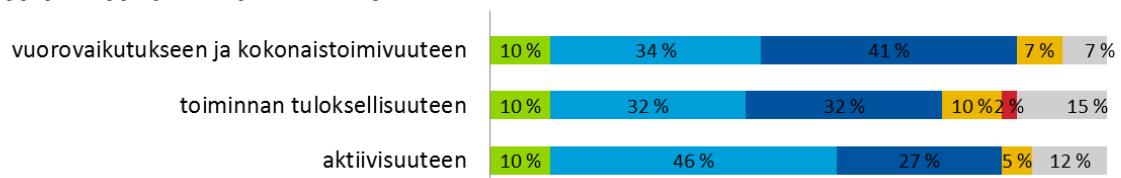
Tyytyväisyys ELY-keskuksen johdon



Tyytyväisyys ELY-keskuksen asiantuntijoiden



Tyytyväisyys yhteistyöverkostojen



■ Erittäin tyytyväinen ■ Tyytyväinen ■ Ei tyytyväinen eikä tyytymätön ■ Tyytymätön ■ Erittäin tyytymätön ■ eos

ELY-keskusten johdon osalta tyytyväisimpiä ollaan yhteistyötaitoihin sekä sitoutuneisuuteen. Asiantuntijoiden sitoutuneisuuden ja yhteistyötaitojen arviot olivat aiemmin selvästi johtoa parempia, mutta johdon parantuneet arviot ovat kuroneet eron pieneksi.

Kaikki vastaajat eivät ole vastanneet valmistelu- ja johtoryhmiä koskeviin kysymyksiin. Niitä koskevat kysymykset osoitettiin ainoastaan niille vastaajille, jotka ovat toimineet kyseisten ryhmien toimintaan vuoden 2014 aikana. Tosin osa muistakin vastaajista oli antanut näkemyksiään ryhmien toiminnasta. Arvioitavat valmistelu- ja johtoryhmät olivat johtoryhmä (ns. kansliapäällikköryhmä), toiminnan ohjauksen valmisteluryhmä, ohjauksen kehittämisen valmisteluryhmä, hallinnon ja henkilöstöasioiden valmisteluryhmä sekä aluehallinnon tietohallinnon johtoryhmä.

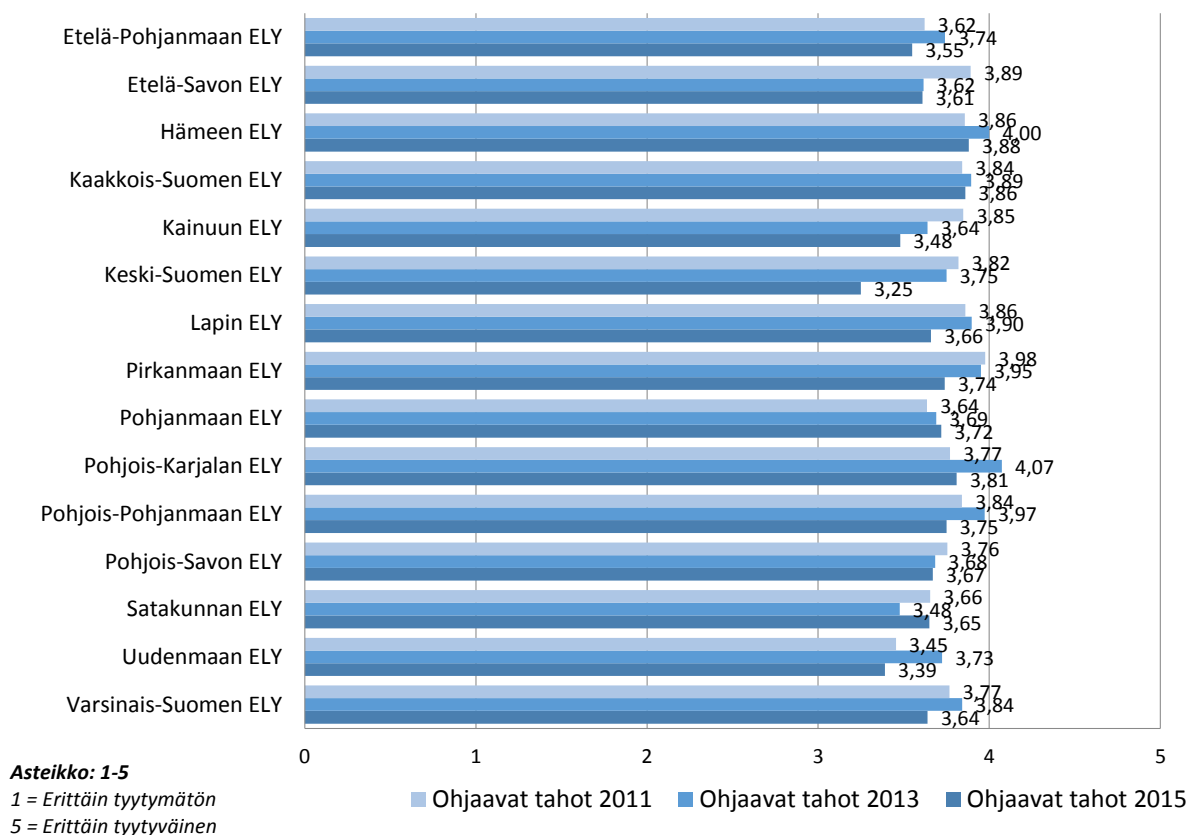
Tyytyväisyys eri ELY-keskuksiin

Ohjaavat tahot olivat keskimäärin tyytyväisiä eri ELY-keskusten toimintaan kokonaisuutena. Tulokset kuitenkin heikkenivät valtaosassa ELY-keskuksia verrattuna edelliseen tutkimukseen. Tyytyväisimpiä vastaajat olivat Hämeen, Kaakkois-Suomen ja Pohjois-Karjalan ELY-keskusten toimintaan. Vastaavasti tyytymättömiä vastaajat olivat Keski-Suomen, Uudenmaan ja Kainuun ELY-keskusten toimintaan.

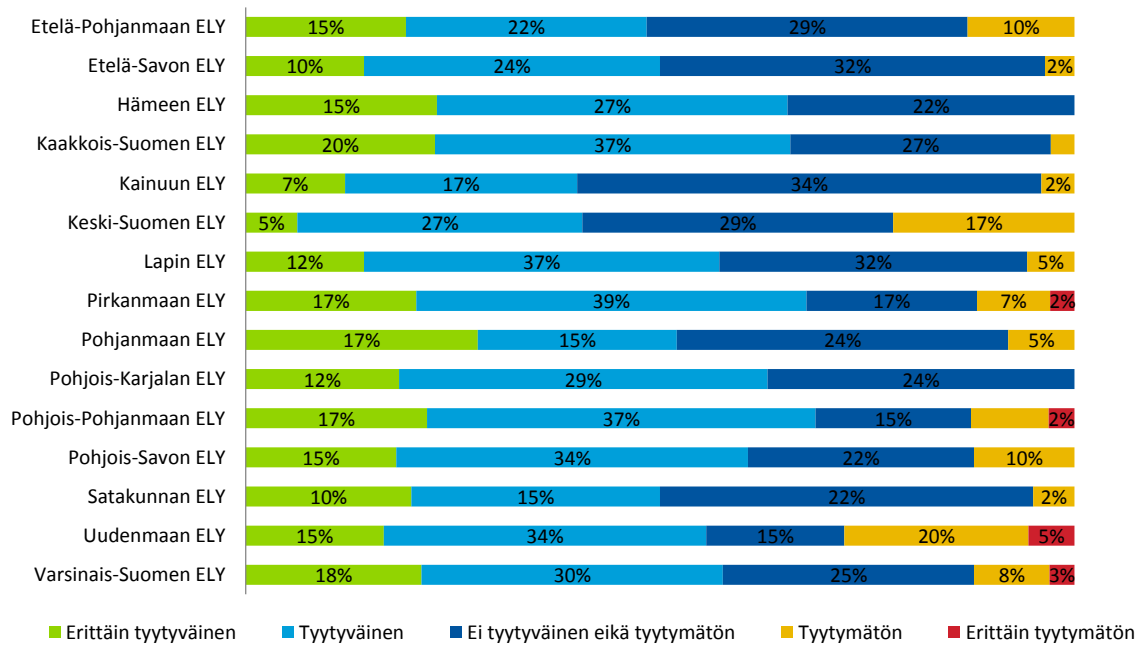
Tuloksia arvioitaessa tulee ottaa huomioon pieni vastaajamäärä. ELY-keskuksia tulee vertailla vain keskiarvojen perusteella ja huomata, että suurin osa eroista on tilastollisen satunnaisvaihtelun piirissä.

Pohjois-Karjalan, Pohjois-Pohjanmaan, Keski-Suomen ja Uudenmaan ELY-keskusten tyytyväisyyden heikentyminen on myös tilastollisesti suuntaa antavasti merkitsevä.

Kuva 35 Ohjaavien tahojen tyytyväisyys arvioidun ELY-keskuksen toimintaan kokonaisuutena. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 36 Ohjaavien tahojen tyytyväisyys arvioidun ELY-keskuksen toimintaan kokonaisuutena. Vastausten jakaumat.



Vastaajia pyydettiin esittelemään hyviä käytäntöjä sekä kehittämiskohteita, joita ELY-keskusten toiminnassa on tullut esiin. Seuraavassa hyvät käytännöt ja kehittämiskohteet on jaoteltu sen mukaan, millaisia asioita avoimissa vastauksissa on painotettu. Ensinnäkin on esitelty hyvät käytännöt, seuraavaksi kehittämiskohteet.

Hyvät käytännöt

Vastaajat toivat esille eri ELY-keskuksissa kehitettyjä ja käyttöön otettuja hyviä käytäntöjä. Kehittämistyötä tehdään valtakunnallisesti useassa paikassa, ja aktiiviset edelläkävijät ovat soveltaneet paljon hyviä käytäntöjä. Tietoa niistä tulisi levittää ja ottaa laajemmin käyttöön.

ELY-keskuksen luomiin yhteistyömalleihin liittyviä hyviä käytäntöjä nostettiin esille. Niissä keskitytään yhteisen teeman tai haasteen käsittelemiseen yhdessä alueen muiden avaintoimijoiden kanssa. Näissä yhteistyömalleissa haetaan asiakaslähtöisyyttä ja laaja-alaista poikkitieteellistä yhteistyötä. Lisäksi mainittiin ELY-keskusten hyviä käytäntöjä tehokkaista prosesseista ja toimintamalleista.

Lainauksia mainituista konkreettisista hyvistä käytännöistä:

- “ Pirkanmaa ja Kaakkois-Suomi olleet aloitteellisia vesistöseurantojen ulkoistamisessa sopeuttamistoimena.
- “ Kaakkois-Suomen ELY-keskuksen toimintatapa hoitaa vastuullisesti laajamittaisen maahantulon valmiuteen liittyvät tehtävät.
- “ Ympäristöhallinnon toimintamallityö. Y-vastuualuejohtajien kokous- yms. yhteistyö.
- “ Maaseuturahaston rahoitusprosessien organisoiminen ja sisäinen yhteistyö myönnössä ja maksatuksessa. Hyviä esimerkkejä on useita, mm. Etelä-Savon, Pirkanmaan, Hämeen ja Satakunnan ELY-keskukset.
- “ Varsinais-Suomen ja Uudenmaan ELYt. Yhteiset palaverit kuntien kanssa LIVI; ELU-kunnat liikennehankkeista. Alueelliset liikennejärjestelmät.
- “ Viestinnän aineistoja välitetään aktiivisesti eteenpäin ELY-keskuksen viestinnässä (Pohjanmaa)

- " Tällä hetkellä edustamieni asioiden suhteen olisi erittäin tärkeää huolehtia alkavan ohjelmakauden yritys- ja hankerahoituksen yhteen sovittaminen ELY-keskuksessa ja yleisemmin aluetasolla. Tämä on vaikeaa tilanteessa, jossa ELY-keskusten tehtävät ovat muuttuneet ja vain harvoilla ELY-keskuksilla on itsellään valta ja vastuu kaikkien rahoitusvälineiden käytöstä alueellaan. Vain muutamissa ELY:ssä on jo huolehdittu siitä, että hankkeilla on yhteinen alueellinen käsittely"pöytä". Hyvänä esimerkkinä Vaasa. Voi olla muitakin, mutta ei yhtä selkeällä systematiikalla.
- " Etelä-Pohjanmaalla, Pirkanmaalla ja Hämeessä hienosti toimivat maksatusprosessit, mistä seuraa koko ohjelmakauden maksuasteen nousu lähelle 100% - hieno suoritus tulosohtajan näkökulmasta! Satakunnassa erityisen hyvä yhteistyö myöntö-maksatusprosesseissa, näkyy suoraan sekä tulostavoitteissa että asiakkaan kokemassa palvelussa myönteisesti.
- " ELY-keskukset ovat kehittämisorientoituneita, osallistuvat poikkihallinnollisiin työryhmiin tuomalla omaa asiantuntemustaan mukaan ohjausvuoropuheluun. ELY-keskukset huolehtivat siitä, että perustehtäviin liittyvät prosessit hoituvat, vaikka resurssit niukenevat ja meneillään on samanaikaisesti monia muutos- ja uudistusprosesseja. ELY-keskusten ylläpitäjien verkosto toimii hyvin, toimii tukirakenteena ELY-keskusten yhteiselle johtamiselle. ELY-keskukset ovat ottaneet käyttöön uusia yhdessä sovittuja toimintatapoja, vaikka ne eivät ole olleet kaikille mieluisia. ELY-keskusten sähköiset uutiskirjeet ovat toimivia, nostavat esiin ELY-keskusten tärkeitä tehtäviä kaikilla vastuualueilla.
- " ME-päälliköiden säännölliset kokoukset yhdessä ohjaavien tahojen kanssa. Maaseutuvirasto organisoii. Pirkanmaalla on hyviä yhteistyöfoorumeita ELY-keskuksen ja Leader-ryhmien välillä. Hämeessä prosessit sujuvat: lyhyet käsittelyajat hakemusten käsittelyssä.
- " Pohjois-Pohjanmaan ELY-keskuksessa toimii poikkihallinnollinen kulttuurin ja luovien alojen työryhmä/foorumi, samantyyppistä toimintaa myös mm. Kaakkois-Suomessa (+ strategiatyötä), --> poikkihallinnollisuus toimii mm. näissä ELY-keskuksissa varsin hyvin.
- " Kaikissa ELY L:ssä otetaan vähentämis/tehokkuustavoitteet tosissaan, suunnitelmallisesti ja systemaattisesti.

Kehittämiskohteet

Ohjaavat tahot näkevät ELY-keskusten toiminnassa vielä haasteita ja kehitettävää. Monelta osin kehittämiskohteet liittyvät toimintatapojen yhtenäisyyteen, organisoitumiseen ja laaja-alaisen yhteistoiminnan kehittämiseen. Keskeisimmät mainitut kehittämiskohteet:

- ELY-keskuksen yhtenäisyys ja selkeys asiakkaiden suuntaan
- Monikanavaisen asiakaspalvelun kehittäminen, etenkin sähköiset palvelut
- Organisaation rakenne ja sen tehokkuus
- Poikkihallinnollisuuden kehittäminen
- Maankäytön ja liikenteen kokonaisuuden yhteensovittaminen
- Yhteisesti sovittujen pelisääntöjen noudattaminen
- Verkostomainen johtaminen
- Asiantuntijuuden kehittäminen ja turvaaminen
- Käsittelyaikojen nopeuttaminen

Lainauksia konkreettisista kehitysideoista:

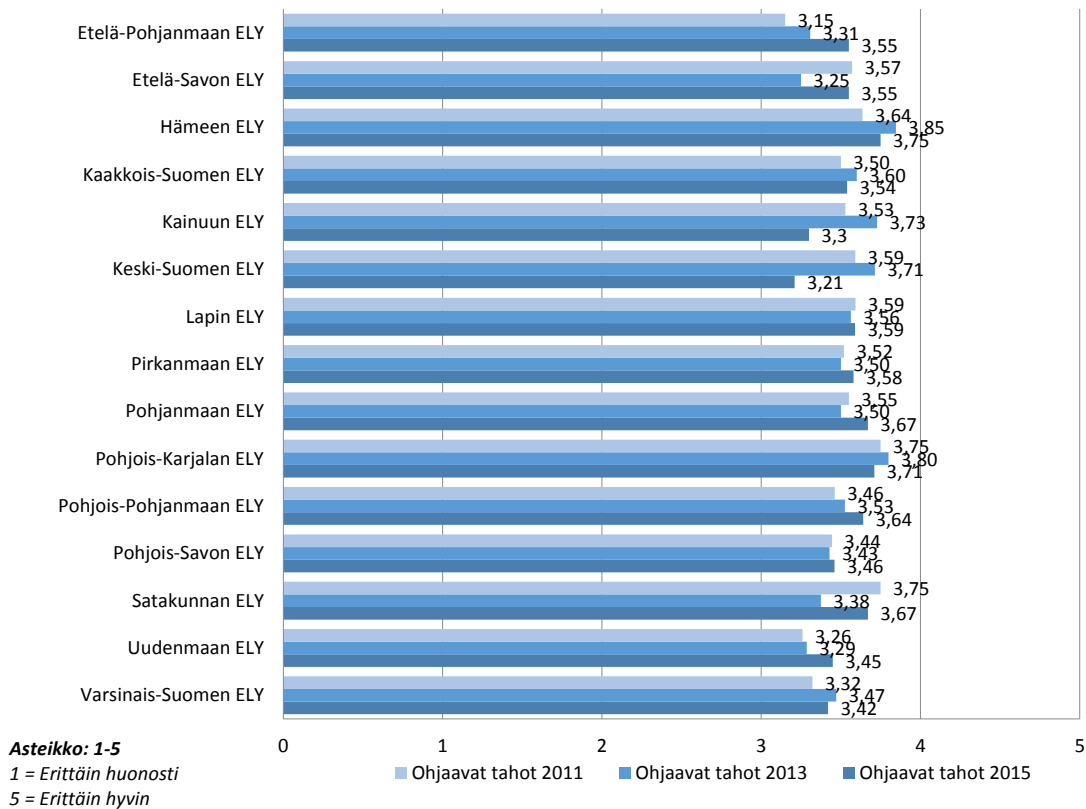
- “ *Organisaatiouudistusten myötä vahvistunut tarve: verkostomaisen johtamisen toimintamalli puuttuu.*
- “ *Asiakasrajapinta hoidettu huonosti. Asiakkaiden todella vaikea löytää ao. taho. ELY-keskusten kokonaisuus toimii huonosti, ja toiminnot ovat hyvin erilaisia eri keskuksissa.*
- “ *Keha-keskuksen tehokkuus ja palveluasenne. ELYjen liian raskaasti organisoitu esikunta ja vastuuhenkilöt: hallintopäälliköt, strategiapäälliköt, asiakaspalvelupäälliköt...*
- “ *Sitoutuminen hoitamaan aktiivisesti:*
1) *Kansainvälistä suojelua saaneiden nopea kuntaan sijoittaminen ja toimiva yhteistyö Maahanmuuttoviraston kanssa tässä tehtävässä. Koskee kaikkia ELY –keskuksia*
2) *Laajamittaiseen maahanmuuttoon varautumistehtävä ja yhteistyö AVlen kanssa em. varautumisasiassa.*
- “ *Sähköistys. Asiakaspalvelun monikanavaistus.*
- “ *Sisäisen tiedonkulun parantaminen mm. Keski-Suomen ELY-keskuksessa.*
- “ *Maankäytön ja liikenteen kokonaisuuden parempi yhteensovittaminen, lausuntojen yhteisvalmistelu jne. Vaaditaan YVL:ä, vaikka ovat hyvin harkinnanvaraisia. Normaalisissa liikennesuunnittelussa samat asiat selvitetään ilman ylimääräistä byrokratiaa.*
- “ *Tehtävänkuvien kehittäminen tehtäviä vaihtamalla ja työkierron avulla.*
- “ *Pohjois-Savo, merkittävä muutos yritys-, hanke- ja rakennetukien prosesseissa sekä myöntö- että maksustoitiminnoissa läpimenoaikojen parantamisessa - vaikuttaa suoraan tulostavoitteen toteumaan sekä ohjelmakauden lopputulokseen mm. maksettu sidotusta %-osuutena.*
- “ *Yhdessä sovittujen toimintatapojen noudattaminen ei kaikissa ELY-keskuksissa ole realisoitunut yhtäaikaisesti, välillä on pientä sooloilua ilmassa.*
- “ *Keski-Suomessa maaseutuohjelmaan liittyvät käsittelyajat ovat vuodesta toiseen pitkiä ja ylittävät tulostavoitteen. Prosessit pitäisi saada kuntoon. ELY-keskusten yhteisiin asiakirjoihin, esim. tilinpäätöksen valmisteluun tai tulossopimukseen ei tuoda riittävän monipuolisesti koko ELYn toiminnan tuloksia. Esimerkiksi aiemmin monista strategisista tulossopimuksissa puuttui maaseutuohjelman vaikutusten arviointi. Maaseutuohjelma on kuitenkin iso ja merkittävä työkalu alueilla.*
- “ *ELY-keskusten asiantuntijuuden kehittämiseen pitää kiinnittää jatkuvaa huomiota, sillä he toimivat asiakasrajapinnassa. Mikäli osaamista ei ole tarpeeksi tai sitä ei voida tukea ja kehittää, ei tuloksiakaan voida saavuttaa. ELY-keskuksille on tärkeää kohdentaa varoja koulutukseen ja matkustamiseen, sillä kaikkea ei voida hoitaa videokokouksin. Monipuolinen osaaminen ja eri strategioiden ja linjausten sisäistäminen ja vieminen toimintaan ei onnistu istumalla vain omassa työpisteessä. Niistä pitää voida keskustella ja tavata kasvokkain. Yhteistyötä ministeriöiden välille tarvitaan lisää, jotta ELY-keskuksia voidaan sparrata yhteisesti yhteisistä asiakokonaisuuksista.*
- “ *Poikkihallinnollisuutta tulisi lisätä, esim. Uudenmaan ELY:ssä ollut muutamia tapauksia, joissa poikkitoimialaisuus ei todellakaan ole toiminut, eikä myöskään ELYjen välinen (toinen ELY rahoittanut toimintaa, ja toinen hankaloittaa, jopa estää toimintaa, jolle toinen on myöntänyt kehittämisrahoitusta).*
- “ *Kaikki ELY:t tulisi organisoida uudelleen hävittäen vanhat hallinnonalat - asiakkaita ja järkevää toimintaa varten.*

Yhteistyön toimivuus

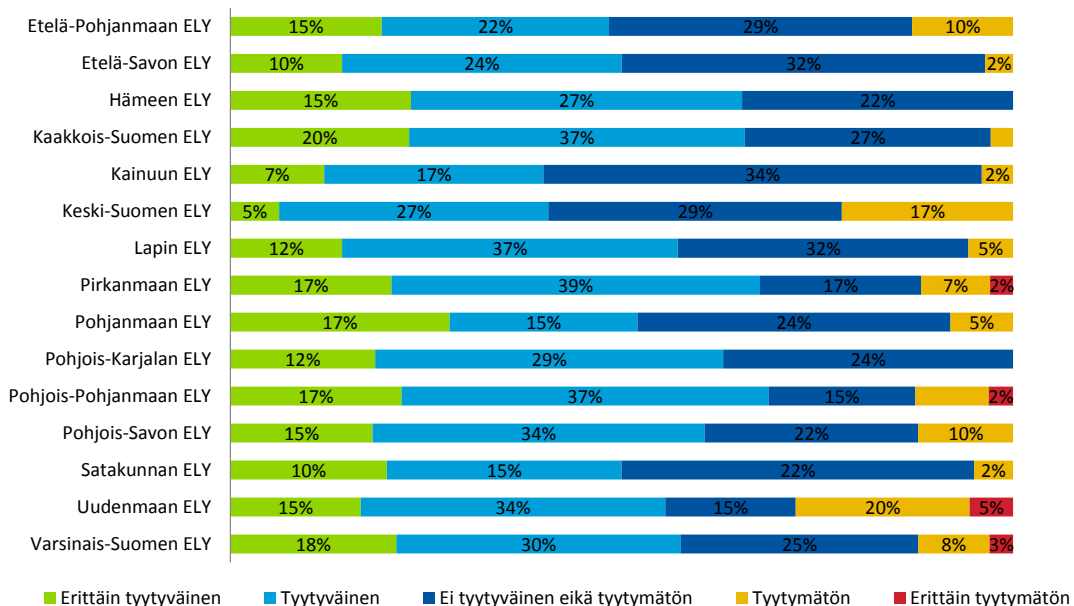
Ohjaavien tahojen on ollut melko vaikea arvioida ELY-keskusten sisäisen yhteistyön toimivuutta (kuva 37). Kaikkien ELY-keskusten osalta yli kolmannes vastaajista on valinnut vaihtoehdon ”ei tyytyväinen eikä tyytymätön”. Kaikkien ELY-keskusten osalta on enemmän niitä, jotka arvioivat sisäisen yhteistyön toimivan hyvin kuin niitä, jotka kokevat sen toimivan huonosti.

Koska arvion esittäneitä vastaajia on erittäin vähän, ei tulosten perusteella ole suositeltavaa tehdä ELY-keskuskohtaisia vertailuja, vaan käyttää tietoa lähinnä suuntaa-antavana.

Kuva 37 Ohjaavien tahojen näkemys arvioidun ELY-keskuksen sisäisen yhteistyön toimivuudesta. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



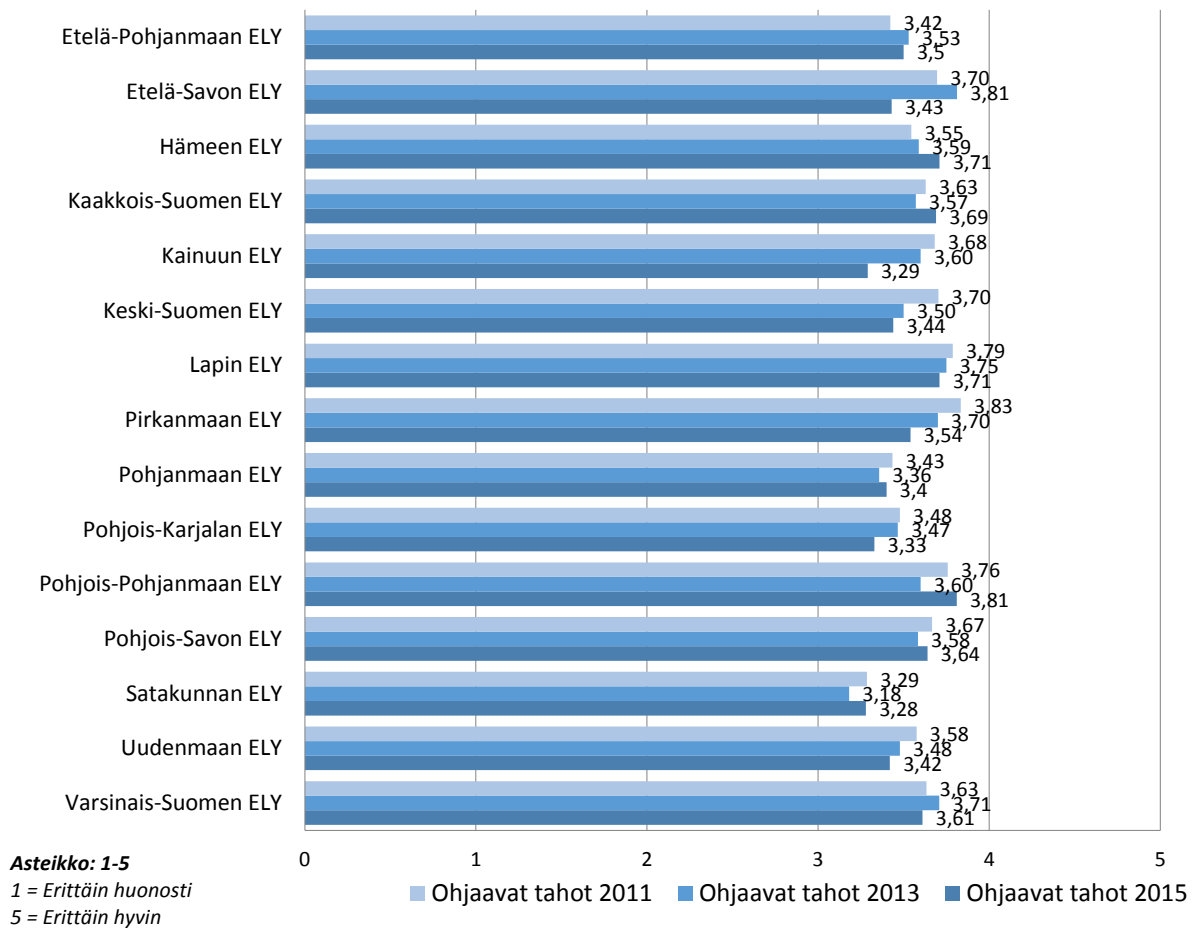
Kuva 38 Ohjaavien tahojen näkemys arvioidun ELY-keskuksen sisäisen yhteistyön toimivuudesta. Vastausten jakaumat.



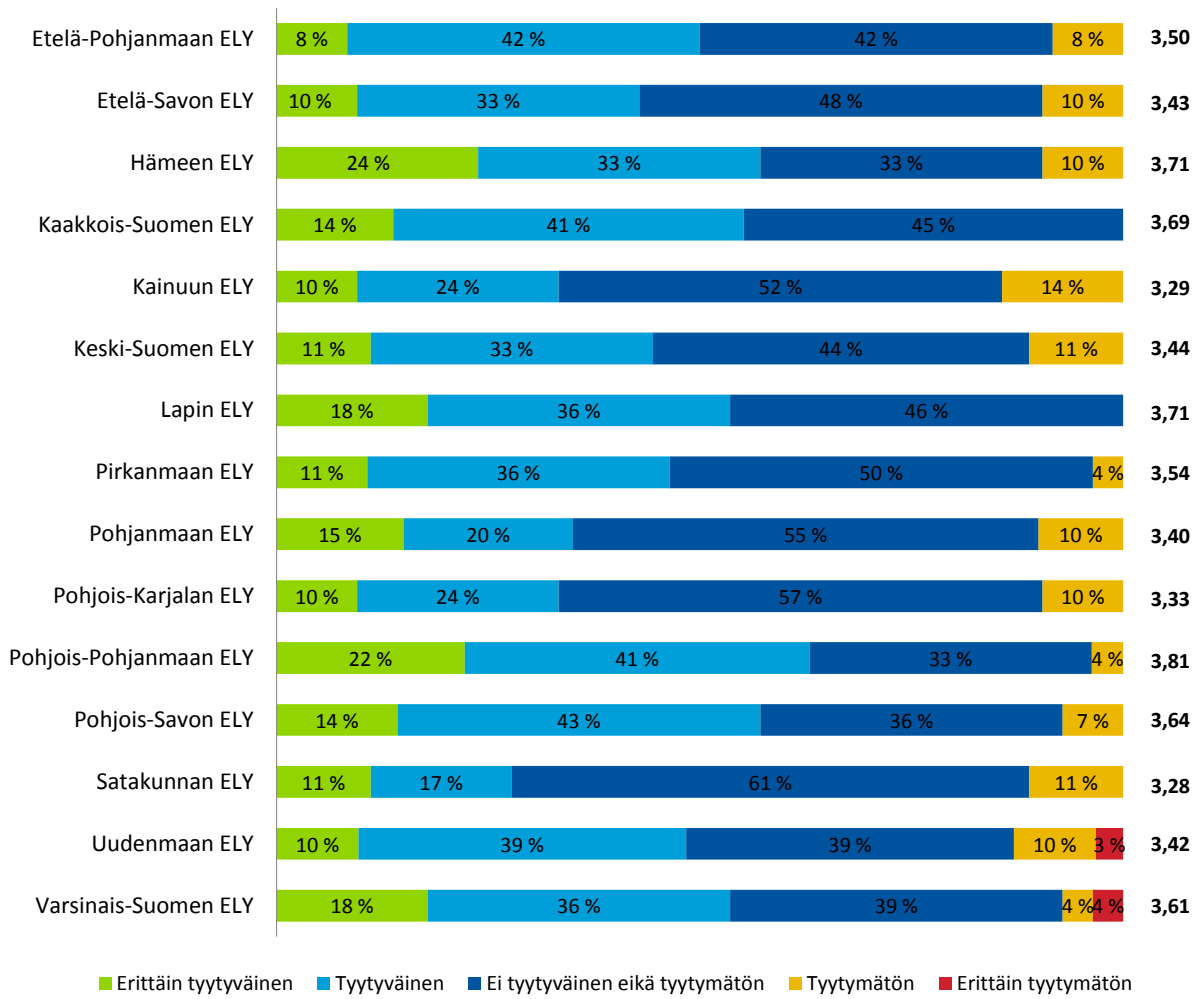
Myös kysymykseen ELY-keskusten onnistumisesta alueen asioiden edustamisessa valtakunnallisesti, on ohjaavien tahojen ollut vaikea ottaa kantaa suuntaan tai toiseen. Suuri osa vastaajista on antanut arvioksi ”ei tyytyväinen eikä tyytymätön.”

Koska arvion esittäneitä vastaajia on erittäin vähän, ei tulosten perusteella ole suositeltavaa tehdä ELY-keskuskohtaisia vertailuja, vaan käyttää tietoa lähinnä ELY-kohtaisesti suuntaa-antavana.

Kuva 39 Ohjaavien tahojen näkemys arvioidun ELY-keskuksen onnistumisesta valtakunnallisten asioiden edistämisessä. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 40 Ohjaavien tahojen näkemys arvioidun ELY-keskuksen onnistumisesta valtakunnallisten asioiden edistämisessä.



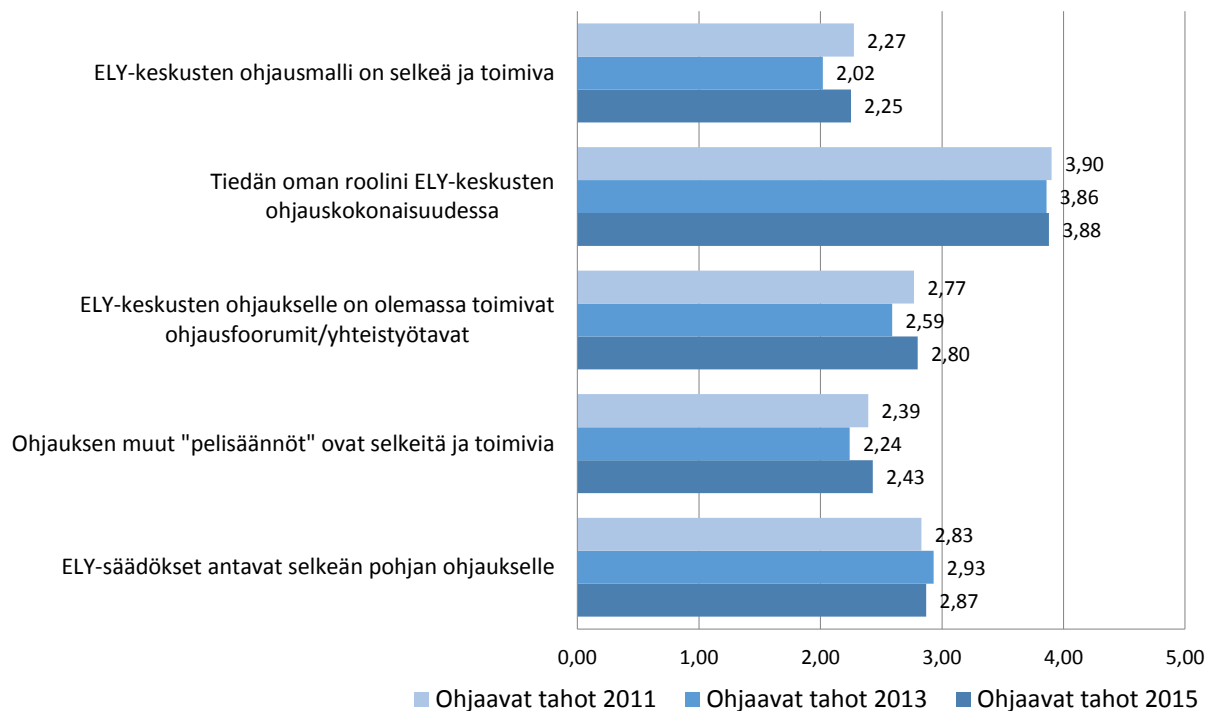
Tyytyväisyys ohjausmalliin

Vastaajat antoivat edellisten tutkimusten tapaan ohjausmallin selkeydelle ja toimivuudelle heikkoja arvioita. ELY-säädösten ei koeta muodostavan selkeää pohjaa ohjaukselle. Myöskään ohjausfoorumeita ja yhteistyötapoja ei pidetä toimivina. Näiden väittämien kohdalla hieman useampi vastaajista kokee tilanteen enemmän huonoksi kuin hyväksi.

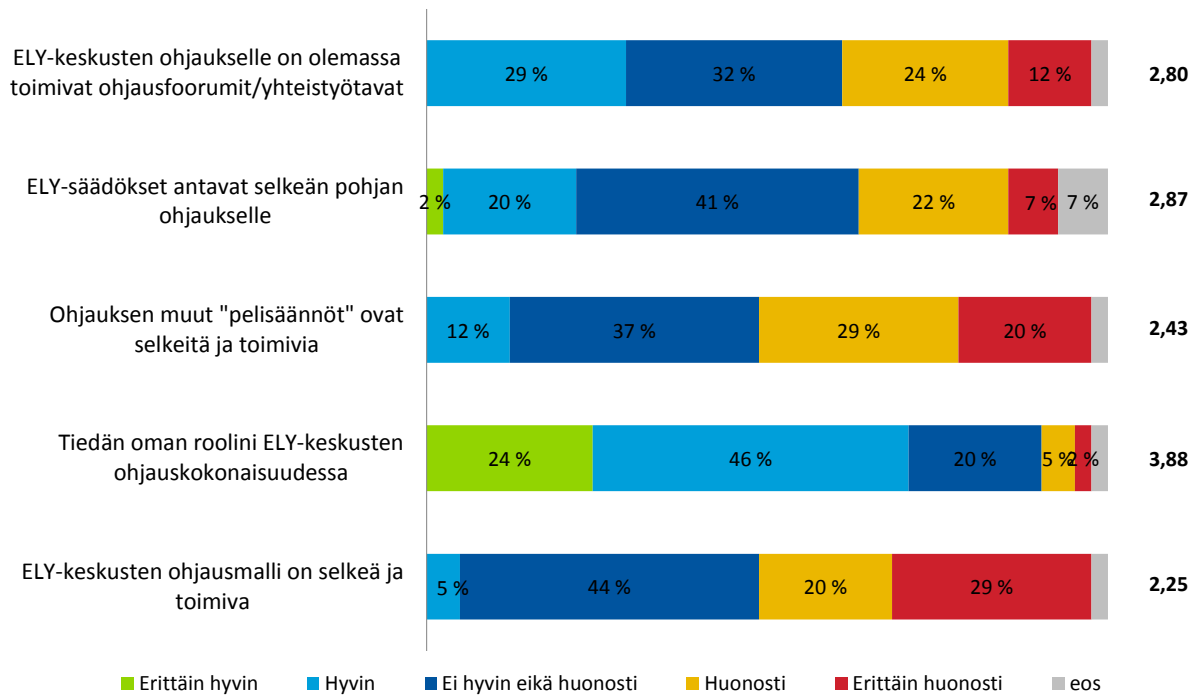
Ohjauksen muita "pelisääntöjä" vain harva vastaajista pitää toimivina ja selkeinä. Puolet vastaajista kokee, että ELY-keskuksen ohjausmalli ei ole selkeää ja toimiva. Vain pieni osa vastaajista arvioi pelisääntöjen olevan selkeitä ja toimivia.

Yhteenvedon voidaan todeta, että ohjaavat tahot näkevät nykyisen ohjausmallin toimivuudessa, selkeydessä ja ohjaustavoissa paljon kehitettävää. Tulos ei ole parantunut vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin verrattuna.

Kuva 41 Ohjaavien tahojen näkemys ELY-keskusten ohjausmallin toimivuudesta. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 42 Ohjaavien tahojen näkemys ELY-keskusten ohjausmallin toimivuudesta.



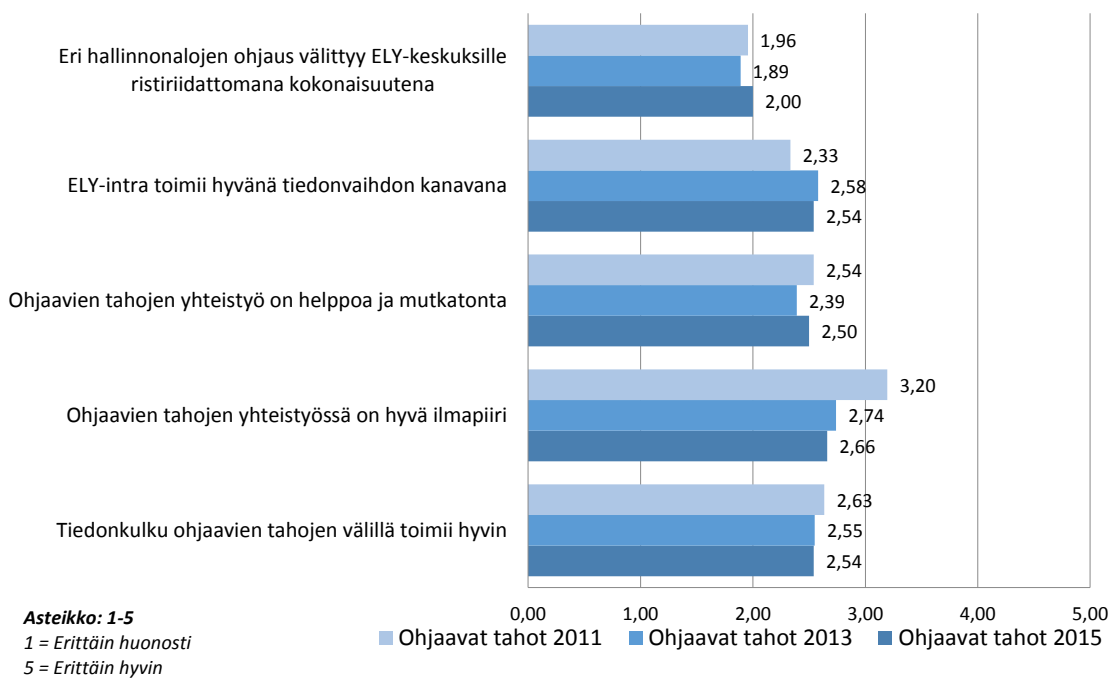
Suurin osa vastaajista näkee ohjaavien tahojen yhteistyössä ja yhteistyön ilmapiirissä kehitettävää. Ongelmia nähdään ilmapiiriin lisäksi tiedonkulussa sekä yhteistyön helppoudessa ja mutkattomuudessa.

Yli kolmannes vastaajista ei osannut ottaa kantaa ELY-intran toimintaan. Ne vastaajat, jotka ottivat kantaa sen toimivuuteen, eivät näe ELY-intraa kovinkaan toimivana tiedonvälityskanavana.

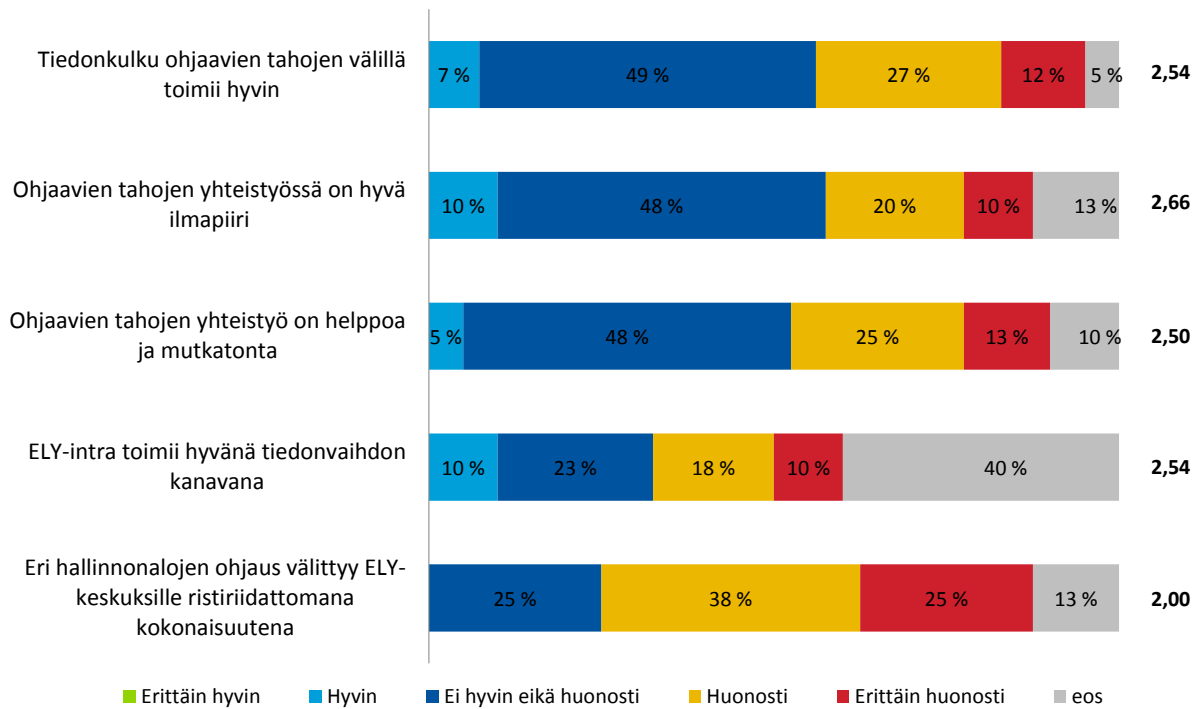
Ohjausmallia ei koeta nykyisellään selkeäksi. Kaksi kolmesta ohjaavien tahojen edustajista arvioi eri hallinnonalojen ohjauksen välittyvän ELY-keskuksille ristiriitaisena.

Vuosien 2011 ja 2013 tutkimusten tapaan arvioitavat asiat olivat saaneet edelleen hyvin heikkoja arvioita.

Kuva 43 Ohjaavien tahojen arvio yhteistyön toimivuudesta ELY-keskusten ohjaukseen liittyen. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 44 Ohjaavien tahojen arvio yhteistyön toimivuudesta ELY-keskusten ohjaukseen liittyen.



Ohjaavilta tahoilta pyydettiin näkemyksiä ohjauksen toimivuuden parantamiseksi. Kehittämisehdotukset liittyvät pääosin ELY-keskusten ohjauksen keventämiseen, virtaviivaistamiseen, terävöittämiseen ja yksinkertaistamiseen. ELY-keskuksia ei ohjata riittävästi yhtenä kokonaisuutena. ELY-keskusten ohjauksessa tulisi päästä valtakunnalliseen kokonaisuuden ohjaukseen vastuualuekohtaisen ohjauksen ohella. Ohjaavien tahojen yhteistyöhön ja tavoitteiden yhteensovittamiseen tulisi panostaa enemmän.

Lainauksia näkemysistä:

- “ Yksi valtakunnallinen samoilla pelisäännöillä toimiva kokonaisuus, jota johdetaan yhtenä kokonaisuutena, mutta substanssiasioissa ao. ministeriöillä suora ohjausyhteys.
- “ TEM:n luoma ELY-keskusten ohjausjärjestelmä on äärettömän raskas ja tehoton resurssisyöppö, jonka vaikuttavuus ELYjen toimintaan on pääosin negatiivinen. Ohjaus ja kehityshankkeet on organisoitu TEM:n runsailla resursseilla moniportaisiksi työryhmä- ja jaostoryppäiksi, joissa istutetaan muiden ohjaavien tahojen vähiä virkamiehiä loputtomissa kokouksissa ja tuotetaan konsulteilla kalliilla tyhjämpäivisiä ppt-esityksiä. Varsinaisia ohjauksen välineitä (selkeitä aikatauluja, tavoitteita, resurssitietoja) ei pystytty tuottamaan. Ehdotuksena ohjauksen toimivuuden kehittämiseksi on ryhmien ja hankkeiden karsiminen, selkeä resurssiohjaus ja esimerkin ottaminen VM:n AVI-ohjauksesta.
- “ Strategisten tehtävien 2-3 vuoden tavoitteet, muutoin keveät ohjaussuhteet.
- “ Ohjauksessa pitäisi olla paljon selkeämpää ja fokusoidumpaa. Nyt liikaa mikromanageerausta. Ohjaavia tahoja aivan liikaa. Jollakin pitäisi olla selkeämpi vastuu ja näkemys kokonaisuudesta. ELY-päälliköistä tulisi tehdä täydellä mandaatilla toimivia (ei vain oto-päälliköitä). Strategiapäälliköistä nykyisellään voitaisiin luopua.
- “ Resurssiohjaus on heikkoa (vrt. VM:n toimintatapa AVI:n ohjauksessa). Tulosohtauksessa pitäisi pystyä sovittamaan yhteen tavoitteet ja (hiv-)voimavarat. ELYjen henkilöstösuunnitelmat pitäisi olla realistisia ja tasapainotettuja. Täyttölupamenettely vaikeuttanut substanssitehtävien tuloksellisuutta.

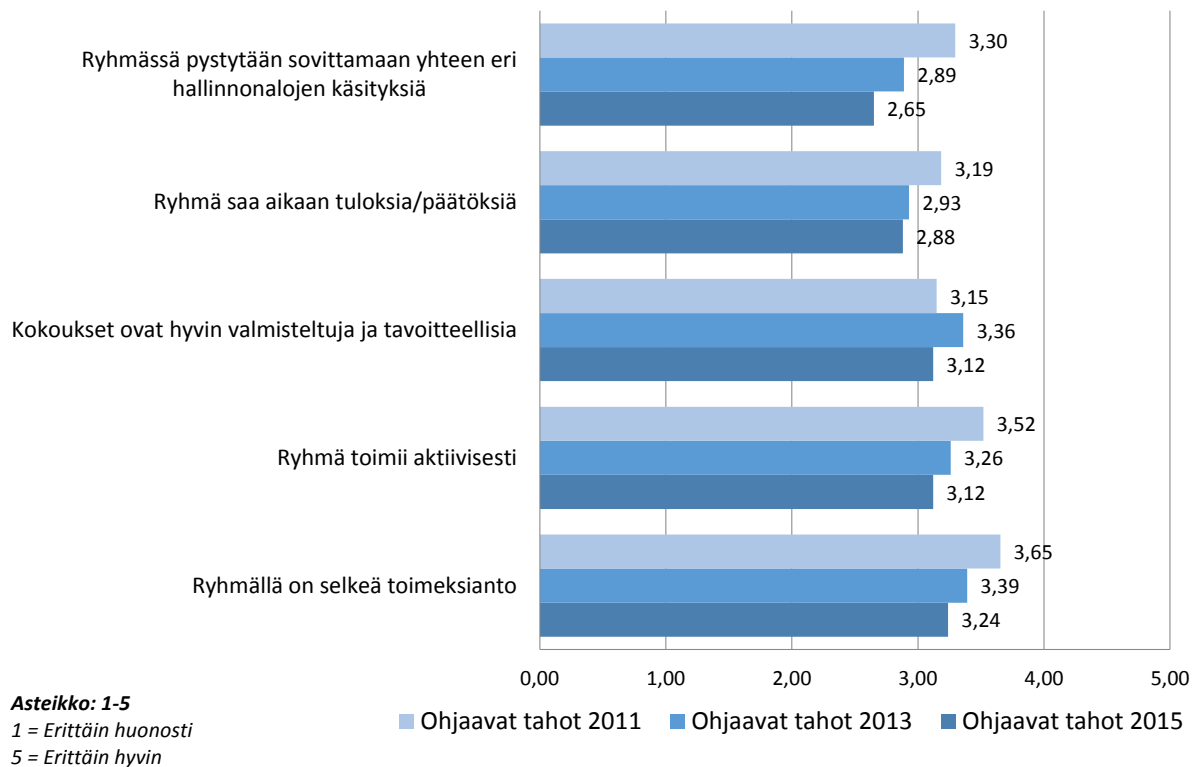
- " *Keha-keskuksen roolia olisi edelleen täsmennettävä ohjaavien tahojen kanssa yhteistyössä. Nyt sen rooli täsmentyy step by step, mikä ei ole kovin pitkäjänteistä kokonaisuuden kannalta. Uskallan väittää, että asiakkuusnäkökulma on kadonnut kehittämisestä. Kehittäminen on hallintolähtöistä.*
- " *Voisi olla keskusvirasto, joka ohjaa ELYjä esim. liikenne ja maankäyttö yhdessä. Nyt ohjausta tulee pääosin ministeriöstä ja osittain virastosta: sekainen malli.*
- " *Enemmän säännöllistä yhteydenpitoa KEHAN ja ministeriön taloushallinnon välillä, koska on muistettava, että ministeriöt vastaavat hallinnonalaansa kuuluvien kirjanpitoyksiköiden taloushallinnon ohjauksesta.*
- " *TEM ei ehkä ole paras ja puolueettomin ohjauksen järjestäjä. Ongelmana ehkä, että TEM myös sisällään on niin jakautunut ja siiloutunut. Se ei ole hyvä pohja näin laajan ja monia hallinnonaloja koskevan homman manageroinnille. ELY-ohjausjärjestelmä on kehittynyt hyvin moniportaiseksi ja moniryhmäiseksi, jolloin on vaikeaa nähdä kokonaissuuntaa, jos sellainen on. Harmillista, että TEM esim. nyt on purkanut ja hajottanut ELY-mallin juuri kun se toimii hyvin. Eri ohjaavien tahojen suhde ohjaukseen tulisi saada samalle tasolle ja TEM-rooli vähemmän poliittiseksi organisaattoriksi.*
- " *Yhteensovitettu, mutta hallinnonalakohtainen ohjaus, vastuualuerajat ELY-keskuksista pois. Keskitytään tavoitteisiin ja vuorovaikutukseen eikä mittareihin ja tietojärjestelmiin.*
- " *ELYjä ohjaavista "putkista" pitäisi päästä ELY-kokonaisuutta ohjaavampaan malliin.*
- " *Resurssi- ja sisältöohjauksen irrottaminen toisistaan ei ole ollut toimiva ratkaisu. Ministeriöiden yhteiset ohjausfoorumit vaativat kehittämistä. Nyt mennään liiaksi hallinnollisten prosessi-himmeli-asiantuntijoiden vetäminä. Tarvitaan strategisempaa ja käytännönläheisempää ohjausotetta.*
- " *Tulosohjaajan näkökulmasta sekä tehtävät että niihin kytkeytyvä ohjaus- ja toimivalta sekä resurssit on sijoitettava samaan paikkaan. Nykyinen ohjausmalli, jossa tehtävät tulevat yhdestä paikasta (MMM, komissio), mutta toimivalta ja resurssit sijaitsevat toisen ministeriön hallinnassa (TEM) ei tee ohjausmallista toimivaa ("narulla työntämistä"). Sisältää valtavan riskin maksajavirastotehtävien hoitamiseen mm. ohjelman kokonaistoteutuksen ja siihen liittyvien rahoituskorjausriskien muodossa. Seuranta ongelmallista tilanteessa, jossa tehdään vain yksi yhteinen tulossopimus, koska sovittavat tavoitteet ja niiden seurannan mittarit jäävät ohjauksen näkökulmasta liian ylimalkaisiksi. Jokin liitesopimus tms. voi tulla tarpeeseen jatkossa, mikäli nykyisellä aluehallintorakenteella jatketaan.*
- " *Ohjausmalli on sinällään selkeä ja toimiva, mutta ohjaavien tahojen yhteen hiileen puhaltamisessa ja yhteistyössä on edelleenkin parannettavaa. Pitäisi löytää "viisasten kivi", jolla saadaan ohjaavat tahot lopettamaan keskinäinen sapelin kalistelu ja etsimään yhdessä Suomen menestymisen edellytyksiä.*
- " *TEM:llä on ohjaukseen melko runsaasti resursseja, mutta valmistelu ja koordinaatio on keskeneräistä sekä moniportaista. Esim. OSY-projektissa oli todella pitkä valmistelu-aika, mutta työ jäi kesken. IE2 valmistelu vaikuttaa myös organisoidun raskaasti. Mitkä ovat tavoitteet ja odotetut tulokset?*
- " *Poikkihallinnollisuutta lisää, valmisteluprosessien tulisi ohjata tähän enemmän.*

ELY-keskusten johtoryhmä ja valmistelevat ryhmät

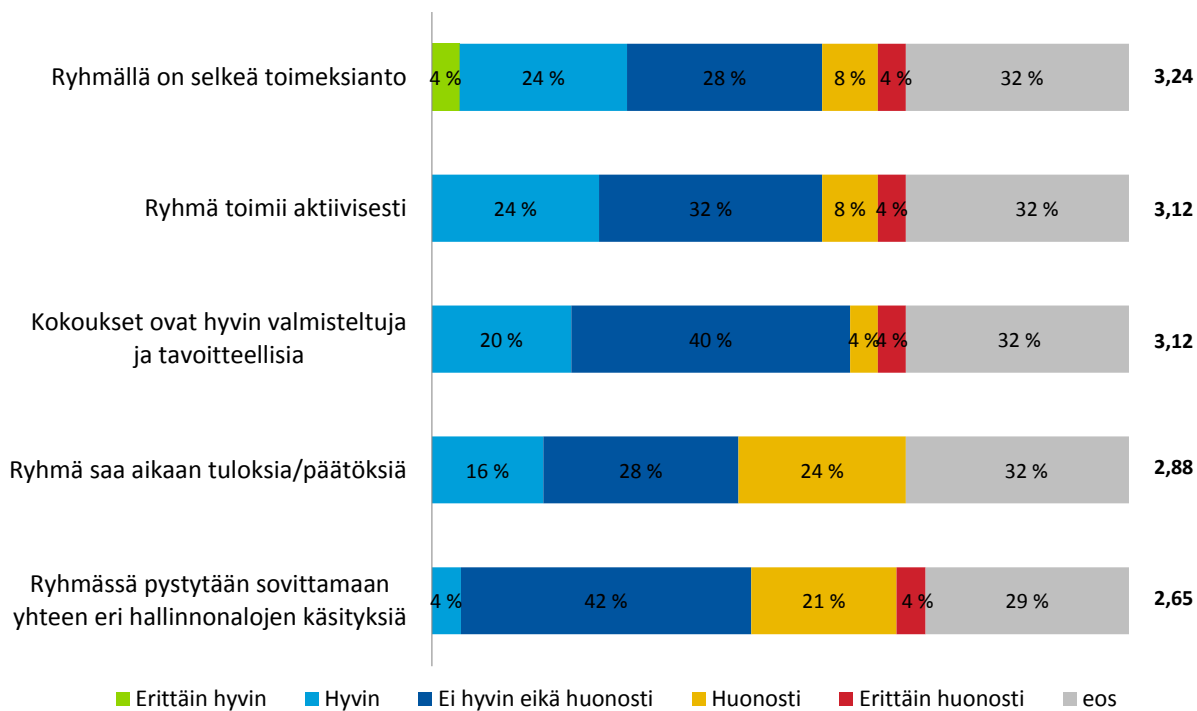
Ohjaavia tahoja pyydettiin arvioimaan johto- tai valmisteluryhmää, johon he kuuluvat. Vastaajat kuuluivat laajasti eri valmistelu- ja johtoryhmiin. Arvioitavat valmistelu- ja johtoryhmät olivat johtoryhmä (ns. kansliapäällikköryhmä), toiminnan ohjauksen valmisteluryhmä, ohjauksen kehittämisen valmisteluryhmä, hallinnon ja henkilöstöasioiden valmisteluryhmä sekä aluehallinnon tietohallinnon johtoryhmä.

Vain kolmannes vastaajista on sitä mieltä, että ELY-keskusten valmistelu- ja johtoryhmillä on selkeä toimeksianto. Vain viidennes kokee, että ryhmien kokoukset ovat hyvin valmisteltuja ja tavoitteellisia. Aktiivisena toimintaa pitää neljännes vastaajista. Alle viidennes vastaajista kokee ryhmien saavan aikaan tuloksia. Vähiten tyytyväisiä vastaajat olivat ryhmien kykyyn sovittaa yhteen eri hallinnonalojen käsityksiä. Tulokset olivat samansuuntaisia, mutta hi-
venen heikompia, kuin vuoden 2013 tutkimuksessa.

Kuva 45 Ohjaavien tahojen näkemykset ELY-keskusten valmistelu- ja johtoryhmien toimivuudesta. Mukana ainoastaan ne vastaajat, jotka kuuluvat yhteen tai useampaan ryhmään. Vertailu vuosien 2011 ja 2013 tutkimuksiin.



Kuva 46 Ohjaavien tahojen näkemykset ELY-keskusten valmistelu- ja johtoryhmien toimivuudesta. Mukana ainoastaan ne vastaajat, jotka kuuluvat yhteen tai useampaan ryhmään.



Useat vastaajat, jotka kuuluvat ELY-keskusten valmistelu- tai johtoryhmiin, ovat useamman ryhmän jäseniä. Tästä syystä sekä melko vähäisen vastaajamäärän vuoksi ryhmäkohtaisia tuloksia ei ole raportoitu.

Havainnot ja johtopäätöksiä

Sidosryhmien näkökulma

Muiden sidosryhmien antamat keskimääräiset kokonaistyytyväisyysarvosanat ovat pysyneet käytännössä ennallaan vuoden 2013 tutkimuksen kanssa. Muutokset muiden sidosryhmien antamissa arvosanoissa ovat varsin maltillisia. Huolestuttavana havaintona on, että niiden vastaajien osuus, jotka kokevat ELY-keskusten toiminnan kehittyneen huonompaan suuntaan on kasvanut. Yli viidennes (22 %) vastaajista kokee kehityksen olleen negatiivista, kun vielä vuoden 2011 tutkimuksessa osuus oli 13 %. Sidosryhmien näkemykset toiminnan kehittymisestä ovat selvästi jakautuneet: osa kokee toiminnan kehittyneen hyvinkin positiivisesti kun taas osa näkee kehityksen olleen taantuvaa ja tulevaisuudenkin näyttävän synkältä.

Yhteistyö ELY-keskusten kanssa on sidosryhmille erittäin merkityksellistä ja siihen halutaan panostaa. Lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä pitää yhteistyötä arvioimansa ELY-keskuksen kanssa erittäin tärkeänä tai tärkeänä. Yli puolet piti parhaana yhteistyön kehittämismuotona säännöllisiä palaverieita ELY-keskuksen kanssa. Seminaareja ja yhteistyöryhmiä piti tärkeänä joka kolmas vastanneista. Keskinäisen viestinnän parantamista piti parhaana keinona yhteistyön kehittämisessä joka neljäs vastaaja. Vastaajat korostivat edellä mainittujen lisäksi välittömän päivittäisen yhteydenpidon ja yhteistyön merkitystä. Yhteistyötä tulisikin kehittää myös henkilötasolla ja pyrkiä alentamaan käytännön yhteistyön kynnyksiä.

Taloudellisesti tiukat ajat näkyvät sidosryhmien vastauksissa. Aikaisempaa enemmän korostui ELY-keskusten elinkeinopoliittisten tavoitteiden toteuttaminen. Sidosryhmät toivovat käytännön yhteistyötä paikallisten yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi. Huolta kannetaan ELY-keskusten määrärahojen supistumisesta sekä resurssien vähenemisestä. Myös ELY-keskuksissa meneillään olleet yt-neuvottelut ja organisaatiomuutokset heijastuivat sidosryhmäyhteistyöhön.

ELY-keskusten odotetaan jalkautuvan aiempaa paremmin paikallisten toimijoiden ja yritysten pariin. Toiminnassa perätään käytännönläheisyyttä ja todellisten asiakastarpeiden ja tilanteen tuntemusta. Yhteistyössä paikallisten kumppanien, kuten kuntien ja kehitysyritysten, kanssa saadaan parempi vaikuttavuus ruohonjuuritasolla. Myös kumppaneiden omat resurssit ovat ohentuneet, ja samanaikaisesti toimintaympäristön haasteet ovat kasvaneet, mikä edellyttää verkostomaista toimintaa ja yhteistyötä.

Toimintojen valtakunnallinen keskittäminen aiheuttaa huolta vastaajissa. Monet toivat esille huolensa paikallistuntemuksen katoamisesta sekä alueellisen vaikutusvallan vähentymisestä. Paikallistuntemuksen toivotaan jatkossakin näkyvän ELY-keskusten toiminnassa.

ELY-keskuksilta odotetaan aikaisempaa palveluhenkisempää otetta yhteistyöhön ja asiakastoimintaan. Lisäksi toivotaan kehitysmuotoisempaa suhtautumista: rajoittamisesta ja sääntelystä tulisi siirtyä kohti yhteistä kehittämistä, ratkaisujen hakemista sekä ohjausta.

Yhtenäisyyteen ja yhdenmukaisuuteen tulisi panostaa. Asiantuntijoiden, vastuualueiden ja ELY-keskusten koetaan toimivan erilaisin käytännöin. Monet vastaajista toivat esille annettujen ohjeistusten henkilösidonaisuuden ja jopa ristiriitaisten ohjeiden antamisen. Sisäisen yhteistyön toimivuuteen tulisi panostaa, jotta ELY-keskus näyttäytyisi aikaisempaa selvemmin yhtenäisenä ulospäin.

Monista kehityskohteista huolimatta sidosryhmät näkevät ELY-keskusten toiminnassa paljon hyvää ja kehityksen olleen oikean suuntaista resurssien vähenemisestä huolimatta. Asiantuntemus ja asiantuntijoiden toiminta saivat myös paljon kiitosta sidosryhmiltä.

Ohjaavat tahot

Ohjaavien tahojen antama keskimääräinen kokonaistyytyväisyysarvosana on laskenut hivenen vuoden 2013 tutkimukseen nähden. Sen sijaan ohjaavien tahojen tyytyväisyys toiminnan eri osa-alueisiin on pääosin parantunut. Etenkin ELY-keskuksen kanssa käytävään vuorovaikutukseen, ELY-keskusten kehittämismyönteisyyteen sekä toimenpidepyyntöjen täyttämiseen ollaan aiempaa tyytyväisempiä. Samoin ohjaavien tahojen tyytyväisyys ELY-keskusten johdon toimintaan on parantunut.

Ohjaavat tahot näkevät ELY-keskusten toiminnassa vielä haasteita ja kehitettävää. Monelta osin kehityskohteet liittyvät toimintatapojen yhtenäisyyteen, organisoitumiseen ja laaja-alaisen yhteistoiminnan kehittämiseen. Asiakaiden suuntaan toimintatapoja tulisi selkeyttää ja panostaa monikanavaisen asiakaspalvelun kehittämiseen. Sidosryhmäyhteistyössä erilaisten poikkihallinnollisten ja verkostomaisten rakenteiden kehittäminen nähdään tärkeäksi vaikuttavuuden lisäämisessä.

ELY-keskusten ohjausta tulisi keventää, virtaviivaistaa, terävöittää ja yksinkertaistaa. ELY-keskuksia ei ohjata riittävästi yhtenä kokoanisuuksena. ELY-keskusten ohjauksessa tulisi päästä valtakunnalliseen kokonaisuuden ohjaukseen vastuualuekohtaisen ohjauksen ohella. Ohjaavien tahojen yhteistyöhön ja tavoitteiden yhteensovittamiseen tulisi panostaa enemmän.

Tutkimuksen tekijöiden havaintoja

Sidosryhmätyytyväisyyskyselyn vastausprosentti on pysynyt korkeana vuodesta toiseen. Se antaa selvän signaalin sidosryhmien halusta käydä vuoropuhelua. ELY-keskukset nähdään tärkeinä ja merkittävinä yhteistyökumppaneina, mikä motivoi sidosryhmiä kehittämään yhteistyön muotoja ja sisältöä. Sidosryhmillä näyttää olevan myös kiinnostusta vaikuttaa kehittämistyöhön.

Julkaisusarjan nimi ja numero Raportteja 71/2015				
Vastuualue Strategia / asiakkuus				
Tekijät HVM Service Economy Oy Jussi Kleemola Pekka Aavikko Jari Kinnunen		Julkaisuaika Syyskuu 2015		
		Kustantaja Julkaisija ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus		
		Hankkeen rahoittaja toimeksiantaja ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus		
Julkaisun nimi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten sidosryhmätutkimus 2015				
Tiivistelmä Tutkimuksen kohteena olivat sidosryhmien edustajat, joiden kanssa ELY-keskukset ovat tehneet yhteistyötä vuoden 2014 aikana. Tutkimus toteutettiin kahtena sähköisenä kyselynä: sidosryhmille sekä ohjaaville ministeriöille ja virastoille suunnattuna kyselynä. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 2 429 henkilöä, ja vastausprosentiksi muodostui 40 %. Viranomaiskumppaneiden, muiden kumppaneiden ja palvelutuottajien antamat keskimääräiset kokonaistyytyväisyysarvosanat ovat pysyneet käytännössä ennallaan vuoden 2013 tutkimuksen kanssa. Niiden vastaajien osuus, jotka kokevat ELY-keskusten toiminnan kehittyneen huonompaan suuntaan osuus on kuitenkin kasvanut (22% 2015/3% 2011). Taloudellisesti tiukat ajat näkyvät sidosryhmien vastauksissa. ELY-keskusten elinkeinopoliittiset tavoitteet korostuivat. Sidoryhmät toivovat käytännön yhteistyötä paikallisten yritysten toimintaedellytysten parantamiseksi. Henkilötason yhteistyökynnystä tulisi alentaa. ELY-keskusten odotetaan jalkautuvan aikaisempaa paremmin paikallisten toimijoiden ja yritysten pariin. Toimintojen valtakunnallinen keskittäminen aiheuttaa huolta vastaajissa. Monet toivat esille huolestumisensa paikallistuntemuksen katoamisesta sekä alueellisen vaikutusvallan vähentymisestä. ELY-keskuksilta odotetaan aiempaa palveluhenkisempää otetta yhteistyöhön ja asiakastoimintaan. Lisäksi toivotaan kehitysmuotoisempaa suhtautumista: rajoittamisesta ja sääntelystä tulisi siirtyä kohti yhteistä kehittämistä, ratkaisujen hakemista sekä ohjausta. Toiminnan yhtenäisyyteen ja yhdenmukaisuuteen sekä sisäisen yhteistyön toimivuuteen tulisi panostaa. Ohjaavien tahojen antama keskimääräinen kokonaistyytyväisyysarvosana on laskenut hieman vuoden 2013 tutkimukseen nähden. Sen sijaan ohjaavien tahojen tyytyväisyys toiminnan eri osa-alueisiin on pääosin parantunut. Kehityskohteiden ohella sidoryhmät näkevät ELY-keskusten toiminnassa myös paljon hyvää ja kehityksen olleen oikean suuntaista resurssien vähenemisestä huolimatta. Asiantuntemus ja asiantuntijoiden toiminta saivat myös paljon kiitosta sidoryhmiltä.				
Asiasanat (YSA:n mukaan) Sidoryhmätutkimus, ELY-keskus, kumppani, palveluntuottaja, ohjaus				
ISBN (painettu)	ISBN (PDF) 978-952-314-301-2	ISSN-L 2242-2846	ISSN (painettu) 2242-2846	ISSN (verkojulkaisu) 2242-2854
www www.doria.fi/ely-keskus		URN URN:ISBN:978-952-314-301-2	Kieli Suomi	Sivumäärä 73
Julkaisun myynti/jakaja Sähköinen julkaisu osoitteessa www.doria.fi				
Kustannuspaikka ja aika Tampere 2015			Painotalo	

PRESENTATIONSBLAD

Publikationens serie och nummer Rapporter 71/2015				
Ansvarsområde Strategi / kundrelationer				
Författare HMV ServiceEconomy Ab Jussi Kleemola Pekka Aavikko Jari Kinnunen		Publiceringsdatum September 2015		
		Utgivare Förläggare NTM-centralernas och TE-byråernas utvecklings- och förvaltningscenter		
		Projektets finansiar uppdragsgivare NTM-centralernas och TE-byråernas utvecklings- och förvaltningscenter		
Publikationens titel Närings-, trafik- och miljöcentralernas intressentgruppsundersökning 2015				
<p>Sammandrag</p> <p>Undersökningen omfattade representanter för de intressentgrupper som NTM-centralerna har samarbetat med under år 2014. Undersökningen utfördes genom två elektroniska enkäter: den ena riktades till intressentgrupper och den andra till styrande ministerier och ämbetsverk. Enkäten besvarades av allt som allt 2 429 personer och svarsprocenten var 40 %.</p> <p>De genomsnittliga vitsord som myndighetsparterna, de andra samarbetsparterna och serviceproducenterna gav för helhetsnöjdheten ligger i praktiken på samma nivå som i den undersökning som gjordes år 2013. Andelen svarare som upplever att NTM-centralernas verksamhet har utvecklats i sämre riktning har däremot ökat (22% 2015/3% 2011).</p> <p>De ekonomiskt dåliga tiderna syns i intressentgruppernas svar. NTM-centralernas näringspolitiska mål fick större uppmärksamhet än tidigare. Intressentgrupperna hoppas på praktiskt samarbete för att förbättra verksamhetsbetingelserna för lokala företag. Tröskeln för samarbete på personnivå borde göras lägre. NTM-centralerna förväntas hålla en närmare kontakt till lokala aktörer och företag. Den riksomfattande centraliseringen av olika funktioner bekymrar svararna. Många lyfte fram sin oro för att lokalkännedomen ska försvinna och det regionala inflytandet minska.</p> <p>Av NTM-centralerna förväntas en mer serviceinriktad inställning i samarbetet och kundverksamheten. Man önskade också ett mer utvecklingsorienterat förhållningssätt: utvecklingen borde gå från begränsningar och regleringar till att gemensamt utveckla, söka lösningar och styra. Det borde också satsas på att göra verksamheten enhetligare och det interna samarbetet smidigare.</p> <p>De styrande instansernas genomsnittliga vitsord på helhetsnöjdheten har sjunkit något jämfört med den undersökning som gjordes år 2013. Däremot har de styrande instansernas nöjdhet med olika delområden av verksamheten i huvudsak förbättrats.</p> <p>Vid sidan av utvecklingsobjekt ser intressentgrupperna också mycket gott i NTM-centralernas verksamhet och tyckte att utvecklingen har gått i rätt riktning trots att resurserna minskar. Sakkunskapen och experternas verksamhet fick också mycket beröm av intressentgrupperna.</p>				
Nyckelord (enligt Allärs) Intressentgruppsundersökning, NTM-centralen, samarbetspartner, serviceproducent, styrning				
ISBN (tryckt)	ISBN (PDF) 978-952-314-301-2	ISSN-L 2242-2846	ISSN (tryckt) 2242-2846	ISSN (webbpublikation) 2242-2854
WWW www.doria.fi/ely-keskus		URN URN:ISBN:978-952-314-301-2		Språk Sidantal 73
Beställningar Den elektroniska publikationen finns tillgänglig på www.doria.fi				
Förläggningsort och datum Tammerfors 2015			Tryckeri	

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten joka toinen vuosi toteuttava yhteinen sidosryhmätutkimus valmistui nyt kolmannen kerran. Aiemmat tutkimukset löytyvät työ- ja elinkeinoministeriön sähköisistä julkaisuista. Tutkimuksessa olivat mukana kaikki viisitoista ELY-keskusta ja se toteutettiin kahtena erillisenä kyselynä, joista toinen kohdistui sidosryhmille ja toinen ohjaaville ministeriöille ja virastoille. Kyselyyn vastasi kaikkiaan 2 429 henkilöä ja vastausprosentiksi muodostui 40 %.

Sidosryhmätutkimuksella kartoitettiin ELY-keskusten viranomaiskumppanien, muiden kumppanien sekä palveluntuottajien tyytyväisyyttä ja mielipiteitä ELY-keskusten toiminnasta. Vastaajat edustivat laajasti erilaisia ELY-keskuksen sidosryhmiä ja kysely kattoi tehtäväalueet monipuolisesti. ELY-keskusten sidosryhmätutkimus osoittaa kokonaistyytyväisyyden säilyneen lähes ennallaan.

Sidosryhmien vastauksista heijastuivat taloudellisesti tiukat ajat. Monista kehityskohteista huolimatta sidosryhmät näkivät ELY-keskusten toiminnassa paljon hyvää ja kehityksen olleen oikeansuuntaista resurssien vähenemisestä huolimatta. Asiantuntemus ja asiantuntijoiden toiminta saivat myös paljon kiitosta sidosryhmiltä.

RAPORTEJA 71 | 2015

ELINKEINO-, LIIKENNE- JA YMPÄRISTÖKESKUKSIEN SIDOSRYHMÄTUTKIMUS 2015

ELY-keskusten sekä TE-toimistojen kehittämis- ja hallintokeskus

ISBN 978-952-314-301-2 (PDF)

ISSN-L 2242-2846

ISSN 2242-2854 (verkkójulkaisu)

URN:ISBN:978-952-314-301-2

www.doria.fi/ely-keskus